COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

RéférenceS

Septembre 2012



Guide du développement durable à l'intention des pôles de compétitivité



Direction de la recherche et de l'innovation

www.developpement-durable.gouv.fr

Collection « RéférenceS » de la Direction de la recherche et de l'innovation (DRI)
du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD)

Titre du document :	Guide du développement durable à l'intention des pôles de compétitivité
Directeur de la publication :	Laurent Tapadinhas
Auteurs :	Philippe Bassot, Claire Deprez et Bruno Kerhuel (CMI)
Coordination éditoriale :	Jean-Michel Kehr
Maquette-réalisation :	Frédéric Ruysschaert et CMI
Illustration de couverture :	Crédit photo Laurent Mignaux (MEDDE)
Date de publication :	Septembre 2012
Remerciements :	Christiane Schwartz (Images et Réseaux), Élise Marcandella, Émilie Royere (Eurobiomed) et Gaétane Suzenet (Pôle Dream), Ivan Mathias (Pégase), Sébastien Giraud (Pôle Risques).

Avant-propos

Contexte général

Le développement durable est devenu une préoccupation forte des États et des collectivités locales dans la plupart des pays développés. Il irrigue également les stratégies des sociétés industrielles et des acteurs du secteur tertiaire, au travers de concepts comme la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui combine utilisation raisonnée des ressources et gestion de la diversité. La France s'est ainsi dotée d'un cadre structurant, la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD).

Les démarches de développement durable sont désormais déclinées à différentes échelles territoriales : Agenda 21, Plans Climat Énergie Territoriaux, chartes pour l'environnement, quartiers durables, écopôles, zones d'activités environnementales, bâtiments HQE®, démarches éco-responsables, etc.

Les politiques d'innovation connaissent aujourd'hui un développement fort, avec une volonté affirmée de la part des pouvoirs publics, comme des acteurs de terrain, de développer des clusters, technopoles, pôles de compétitivité et autres *innovation hubs* dans la plupart des pays de l'Union Européenne. Celle- dernière a d'ailleurs fait de la politique des clusters une de ses priorités.

La sous-direction de l'innovation de la Direction de la Recherche et de l'Innovation (DRI) au CGDD est chargée du suivi, sur les champs du ministère, de la politique nationale des pôles de compétitivité. Elle est également en charge de la diffusion de la culture de l'innovation et œuvre pour qu'émergent des stratégies d'acteurs industriels et du monde de la recherche prenant en compte le développement durable.

Genèse et objectifs du projet

La DRI a commandé en 2010 un premier rapport portant sur les pratiques des pôles en matière de développement durable dont les conclusions, renouvelant la perception communément partagée jusqu'alors, ont permis d'identifier les initiatives inédites, les bonnes pratiques et les besoins des gouvernances.

À la suite de ce premier rapport rendu en janvier 2011, le cabinet CMI a été mandaté par le MEDDE pour rédiger un guide pratique du développement durable à l'intention des pôles de compétitivité. Ce guide constitue la mise en œuvre de l'une des recommandations du rapport de 2011, visant à renforcer les pratiques du développement durable dans les pôles de compétitivité.

Son objectif est double : permettre aux équipes des pôles de se familiariser avec les principes du développement durable d'une part et leur donner des clefs pour mettre en œuvre une stratégie de développement durable d'autre part, avec la volonté de fournir aux membres de la gouvernance des pôles des éléments très concrets directement utilisables pour engager le pôle dans une démarche de développement durable.

Démarche adoptée

Un outil d'auto-diagnostic facile d'utilisation

Plutôt qu'une cartographie induisant un positionnement arbitraire et nécessairement fixé dans le temps, le choix a été fait de construire une grille d'autodiagnostic permettant à chaque pôle d'évaluer son implication dans le développement durable et ses axes de progression. La grille, inspirée de la norme ISO 26 000, de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) et d'autres référentiels de développement durable, donne ainsi aux pôles un outil pratique, ergonomique et dynamique pour avancer dans le développement durable.

Des fiches initiatives dressant l'état de l'art et servant de modèles d'inspiration ...

La réflexion menée a également permis de mettre en évidence l'importance du caractère concret de ce guide pour les pôles, structures de petite taille ayant besoin d'outils pratiques et facilement utilisables. Le comité de pilotage de l'étude a décidé d'axer la démarche sur la conception de fiches-initiatives pratiques, inspirées de l'expérience des pôles pionniers ou initiateurs et rédigées à l'issue d'entretiens avec les chefs de projets

responsables de la mise en œuvre de ces initiatives. Ces fiches donnent les éléments concrets qui permettent à un pôle d'évaluer rapidement la pertinence de l'action dans son propre contexte et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

… complétées par un glossaire

Le corpus principal est composé des fiches-initiatives pratiques, encadrées de deux parties plus conceptuelles et théoriques : l'introduction et le glossaire détaillé du développement durable.

Une conception originale de parcours de navigation variés

La structure du guide comporte des sommaires de navigation variés, afin d'en faire un outil le plus ergonomique possible, qui n'a pas vocation à être lu de manière linéaire. Sa version numérique, proche d'un logiciel ludo-éducatif, appelée à être facilement téléchargeable, facilitera l'évaluation individuelle des démarches entreprises et accompagnera l'utilisateur dans son parcours et ses étapes, comme autant de niveaux de maîtrise à valider.

La majeure partie du guide est composée de 37 fiches-initiatives pratiques structurées en cinq parcours de navigation ou parcours interactifs de développement, à suivre en fonction de la thématique de développement durable que le pôle souhaite approfondir (notamment en fonction de ses résultats dans la grille d'autoévaluation).

Le lecteur peut donc ainsi naviguer aisément entre les fiches-initiatives selon trois entrées :

- la matrice des actions de développement durable qu'un pôle peut mettre en œuvre ;
- les parcours thématiques pour un pôle souhaitant renforcer son action sur un thème de développement durable ;
- le glossaire alphabétique des concepts clefs du développement durable, permettant d'accéder aux fiches liées.

Portée du guide du développement durable

Ce guide représente une étape amont essentielle dans le processus d'acculturation progressive des gouvernances des pôles et de leurs acteurs au développement durable. Il a été pensé pour les pôles, il est adapté aux questionnements qui sont les leurs et les outils interactifs proposés épousent leurs domaines d'action possible.

Pour autant, sa souplesse lui permet d'apporter des éléments de stratégie à l'ensemble des structures présentant des objectifs et des caractéristiques de fonctionnement similaires à celles des pôles.

Enfin, ce guide est vivant, évolutif et pourra être actualisé et amendé en fonction des avancées et des remontées des pôles, voire élargi à d'autres types de clusters destinataires.

Dans notre esprit, il constitue également un référentiel utile pour les ministères et les membres du Groupe Technique Interministériel (GTI), organe de coordination de la politique des pôles, auquel il sera remis. Au terme de la deuxième grande évaluation de la politique des pôles, qui précède la prochaine phase de cette politique, il représentera la référence la plus complète de nature à faciliter l'expression et la formulation des exigences de la puissance publique vis-à-vis des pôles de compétitivité dans ce domaine.

Dominique DRON
Commissaire générale au développement durable
Déléguée interministérielle au développement durable

Sommaire

Ce numéro de la collection RéférenceS présente le « guide du développement durable à l'intention des pôles de compétitivité », dont l'élaboration a été confiée au cabinet CMI par le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie (MEDDE).

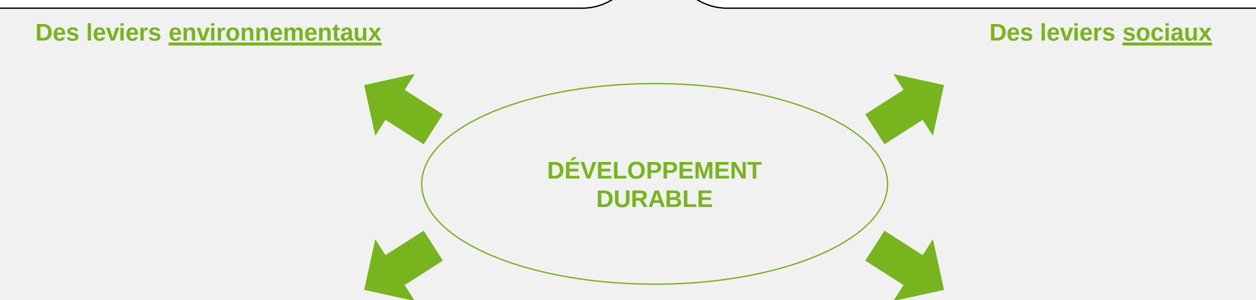
Le développement durable (DD) au service des pôles : un facteur de compétitivité pour les membres et les territoires

Réduction des coûts par une consommation maitrisée d'énergie, eau et matières premières
- ➢ Augmentation de la marge de l'entreprise

Gestion des risques naturels, technologiques ou sanitaires donc des risques financiers
- ➢ Meilleure capacité d'adaptation
- ➢ Réputation et crédibilité auprès des investisseurs et de l'opinion publique

Mobilisation des acteurs locaux autour d'un programme transversal de <u>développement durable</u>
- ➢ Cohésion, productivité, synergies amplifiées
- ➢ Attractivité accrue pour les candidats

Gestion durable des RH et du <u>capital humain</u>
- ➢ Rectification des dysfonctionnements
- ➢ Meilleure santé et sécurité des travailleurs
- ➢ Crises sociales désamorcées en amont



Réflexion prospective sur la filière pour anticiper ses mutations et assurer un avantage concurrentiel
- ➢ Evolution des métiers, tendances et réglementations à venir pour garder une avance sur ses concurrents

Economie de la fonctionnalité et <u>bonnes pratiques des affaires</u>

Communication envers les <u>parties prenantes</u> et l'opinion publique
- ➢ <u>Transparence</u> donc meilleures relations et confiance avec l'<u>écosystème</u> et la <u>sphère d'influence</u>
- ➢ Retombées positives en termes d'image d'organisation impliquée sur son territoire

Les pôles, acteurs légitimes et appropriés pour diffuser un DD compétitif au sein de leur écosystème d'innovation

Le DD, une démarche à mener en groupe plutôt qu'individuel-lement

- **La démarche de DD repose avant tout sur une prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, de leur situation actuelle comme de leur développement futur.**
- **L'impact d'une action de DD est décuplé si, au lieu d'être menée isolément, elle intègre les attentes des acteurs de sa sphère d'influence et les associe dans sa réalisation.**
- **De même qu'à la base du concept d'innovation ouverte résident la rencontre et l'échange de ces parties prenantes, le DD invite aussi à une rencontre et un échange féconds permettant d'améliorer la qualité comme la durabilité de l'écosystème.**



Les pôles, structures efficaces pour bâtir un écosystème de DD

- **Les pôles procurent une méta-gouvernance permettant de définir une démarche de DD au niveau de l'écosystème d'innovation, niveau qui fait sens pour déployer le DD :**
  - Les pôles ont atteint une taille critique qui leur confère une légitimité forte sur leurs territoires
  - Les pôles ont développé une compétence spécifique dans l'animation de sujets transversaux, tels que l'innovation ou le développement durable, nécessitant pourtant des efforts importants de pédagogie



L'opportunitépour les pôles d'intégrer et d'assumer la diffusion du DD auprès de l'écosystème

- **Par leur rôle transversal, les pôles ont l'opportunité d'assumer un rôle d'initiateur et de catalyseur du DD auprès de leur réseau de membres et de leur sphère d'influence.**
- **Si les pôles ne se sont encore que modestement emparés du sujet, ils peuvent produire un effet multiplicateur en parvenant à mobiliser, sensibiliser puis accompagner leurs membres sur des actions de DD.**
- **L'enjeu de pédagogie auprès des membres est essentiel pour dépasser le greenwashing et l'image d'un DD comme seule contrainte réglementaire et financière.**

Les 6 facteurs-clefs de succès et de valorisation économique d'une stratégie de DD dans une organisation[1]

1 **Centralité**	• La centralité désigne la proximité entre une politique de DD et les missions de l'organisation ou du pôle. Une forte proximité est une assurance de réussite et de valorisation du DD pour l'organisation. Ainsi le cadre des pôles de compétitivité est particulièrement approprié pour actionner ce facteur de succès.
2 **Spécificité**	• La spécificité consiste en la capacité de l'organisation d'internaliser les bénéfices d'un programme de DD. L'internalisation permet à l'organisation de jouir exclusivement du bénéfice de son action de DD et évite la dispersion de l'efficacité de son action.
3 **Proactivité**	• La prise en compte du DD le plus en amont possible des activités d'une organisation permet de l'intégrer intimement à l'ensemble de ces activités démultipliant ainsi son efficacité à moyen terme. L'anticipation est consubstantielle à la nature même du DD.
4 **Volontarisme**	• Le volontarisme d'une organisation désigne sa capacité à s'engager dans des démarches de DD sans qu'une contrainte externe, de nature réglementaire ou financière, vienne la contraindre. Il est l'assurance d'une démarche sincère donc vraiment intégrée à son fonctionnement et créatrice de valeur.
5 **Visibilité**	• La visibilité de l'action de DD entreprise par l'organisation est une condition importante de sa valeur perçue en interne comme auprès des parties prenantes. Néanmoins, la visibilité d'une telle action doit être proportionnée afin d'éviter d'envoyer un signal négatif de greenwashing.
6 **Création de valeur comme résultat stratégique**	• La dernière mesure des bénéfices stratégies est la valeur des activités de DD créée pour l'entreprise. Si leur quantification précise est difficilement démontrable, on observe que ces actions sont aussi rentables que des investissement d'autres natures.

[1] *Burke et Logsdon*

Le guide du DD à l'intention des pôles : une transposition de la Stratégie nationale de développement durable et de l'ISO 26000

Normes nationales et internationales de DD

9 défis de la Stratégie nationale de DD

- Consommation et production durables
- Société de la connaissance
- Gouvernance
- Changement climatique et énergies
- Transport et mobilités durables
- Conservation et gestion durable de la biodiversité et des ressources naturelles
- Santé publique, prévention et gestion des risques
- Démographie, immigration, inclusion sociale
- Défis internationaux en matière de DD et de pauvreté dans le monde

7 questions centrales de l'ISO 26000

- Gouvernance
- Bonnes pratiques des affaires
- Engagement sociétal
- Environnement
- Questions relatives aux consommateurs
- Relations et conditions de travail
- Droits de l'homme





Guide du DD à l'intention des pôles de compétitivité

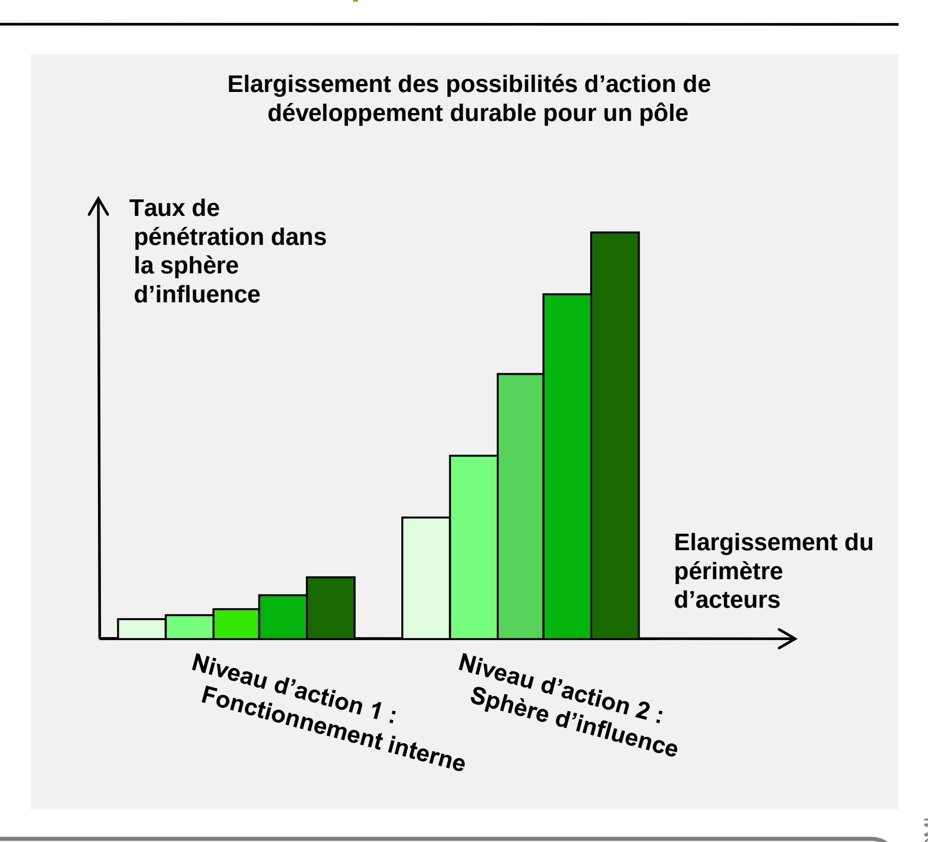
4 enjeux du développement durable pour les pôles

A. Gouvernance, parties prenantes et territoires
B. Protection de l'environnement et gestion durable des ressources
C. Emploi, formation, RH et intégration sociale
D. Recherche, développement et innovation

De vastes possibilités d'actions en faveur du DD à initier, réparties en 2 niveaux d'actions

2 niveaux d'actions à exploiter pour couvrir progressivement tous les champs du DD

- **Une démarche de développement durable à décliner sur 2 niveaux d'actions du pôle :**
  - Fonctionnement interne (1) et sphère d'influence (2)
- **Elargissement radical des possibilités du pôle au niveau de la sphère d'influence**
  - Plus grande variété des actions envisageables
  - Elargissement du périmètre des acteurs à solliciter
- **Niveau 1 : règles et orientations de la gouvernance**
  - Appropriation du DD en interne via des processus, des engagements, une réglementation des activités du pôle visant à valoriser le DD et fonctionnant comme un levier
- **Niveau 2 : diffusion au sein de la sphère d'influence**
  - Actions montées pour et par les acteurs de l'écosystème voire au-delà pour les projets
  - Grande diversité d'actions possibles : sensibilisation, formation, actions collectives, programmes structurants
  - Projets de R&D du pôle dont l'impact DD diffuse au-delà du réseau mais marge d'action faible pour le pôle

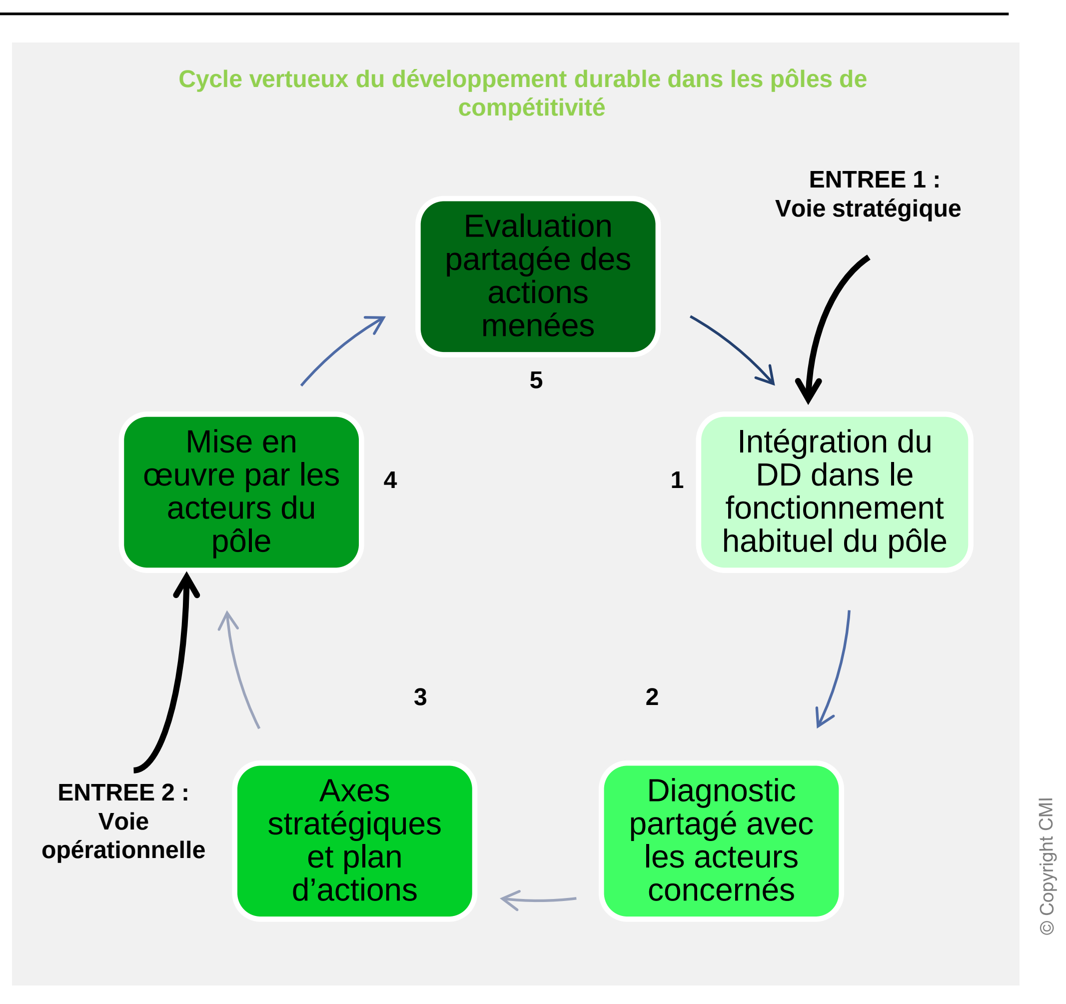


Deux voies d'entrée sont envisageables pour déployer des actions de DD dans les pôles : une voie stratégique et une voie opérationnelle

Deux voies principales d'entrée dans le cycle vertueux du DD : voie stratégique et voie opérationnelle

Un cycle vertueux à enclencher et à parcourir entièrement sur des périodes déterminées afin d'intégrer le DD dans la stratégie du pôle

- **Possibilité d'entrer dans le cycle par la voie :**
  - Stratégique (1) : diagnostic et réflexion amont intégrant une stratégie de DD déclinée par la suite dans des actions opérationnelles
  - Opérationnelle (4) : mise en œuvre d'actions de DD sur la base de laquelle le pôle étend sa démarche de DD à d'autres domaines/actions
- **Dans tous les cas, l'objectif final est de parcourir l'ensemble du cycle :**
  - Dynamique enclenchée ayant vocation à se perpétuer périodiquement, intégrée au fonctionnement normal du pôle
  - Les résultats visibles rapides obtenus par la voie opérationnelle sensibilisent les parties prenantes à l'utilité d'une démarche stratégique globale
- **Cycle caractéristique pour les pôles :**
  - Intégration des parties prenantes à tous les stades de la réflexion
  - Délégation de l'essentiel de la mise en œuvre aux acteurs du pôle impliqués
  - Rôle de pilotage/mise en relation, correspondant au fonctionnement classique d'un pôle
  - Importance de l'étape 5, moins bien connue mais essentielle pour l'amélioration continue



Zoom : le cycle vertueux en 5 chaînons pour concevoir et engager une démarche collaborative de DD

Chaînon	Exemples de mises en œuvre
1 Inscrire la gestion du DD dans les objectifs stratégiques du pôle	• Désigner un administrateur ou un membre du bureau responsable du DD. • Définir un processus et des acteurs de l'élaboration de la stratégie de DD. • Elargir au maximum la liste des acteurs à consulter, en particulier ceux du territoire, a minima à travers le CA représentatif des membres du pôle.
2 Etablir un diagnostic partagé avec les acteurs et parties prenantes	• Utiliser les outils de diagnostic de l'état du pôle comme la grille d'autoévaluation. • Partager le diagnostic avec les parties prenantes pour intégrer leurs attentes. • Coordonner le diagnostic avec les Agenda 21 préexistants sur le territoire et avec les démarches RSE des autres acteurs.
3 Identifier des axes stratégiques de DD à décliner en plan d'actions	• Déduire du diagnostic partagé et de la stratégie générale du pôle des axes stratégiques de DD considérés comme transversaux et prioritaires pour le pôle. • Décliner les axes en un plan d'actions à l'aide de la matrice des actions possibles, en s'assurant de leur faisabilité auprès des acteurs du pôle ciblés.
4 Piloter la mise en œuvre d'actions de DD par les adhérents du pôle	• Mobiliser les acteurs ciblés par une communication favorisant leur appropriation du sujet pour accentuer l'effet multiplicateur de l'action. • Piloter et coordonner activement les actions de DD initiées dans le pôle. • Assurer en CA un suivi régulier des actions de DD mises à l'ordre du jour.
5 Evaluer les actions menées en lien avec leurs acteurs concernés	• Evaluer périodiquement l'avancement de la stratégie au regard des objectifs fixés afin d'assurer l'amélioration effective du pôle en matière de DD. • Consulter les acteurs concernés et parties prenantes afin d'enrichir l'évaluation. • Rendre public un bilan des actions entreprises et communiquer sur les résultats.

La grille d'autoévaluation, outil de diagnostic du pôle permettant de mesurer son degré d'implication dans le DD

Principe de la grille d'autoévaluation de l'implication du pôle dans le DD

- **La grille est le point de départ d'une réflexion sur l'incorporation du DD dans la vie du pôle**
  - Elle permet de faire le point de manière objective sur l'existant dans le pôle en matière de DD
  - Elaborée et étalonnée en fonction du niveau actuel d'implication des pôles dans le DD, elle quantifie une marge de progression réaliste
  - Elle met en évidence les axes et les domaines dans lesquels le pôle est moins engagé
- **Pédagogique et accessible, la grille offre un cadre simple et structurant pour mener cette réflexion**
  - La grille recoupe à la fois les questions-clefs de l'ISO 26000 et celles de la SNDD, qu'elle adapte à la situation des pôles
  - A chaque affirmation est associé un ou plusieurs leviers de DD, permettant d'identifier les leviers à mobiliser en priorité
  - Ainsi, la grille dépasse sa fonction d'évaluation et oriente le pôle dans ses choix d'actions de DD
- **Outil vivant, la grille a vocation à être réutilisée cycliquement pour mesurer la progression du pôle**
  - Une autoévaluation annuelle permet d'objectiver les progrès effectués par le pôle en matière de DD

Une grille simple d'utilisation pour une évaluation rapide du pôle

- **La grille est organisée sur le modèle de la matrice de DD pour les pôles soit 8 sections :**
  - Réparties sur les 4 piliers thématiques du développement durable : les sujets de développement durable pour les pôles
  - Déclinées sur 2 dimensions mesurant l'étendue de l'action (types de parties prenantes mobilisées)

  … englobées dans une 9e section (Stratégie globale de développement durable)
- **41 questions-clefs avec 4 réponses possibles pour chacune d'entre elles**
- **Un résultat instantané sous forme d'une note globale et d'un graphe de synthèse**
  - Eux-mêmes déclinés en deux notes et deux graphes plus détaillés (nombre de thématiques couvertes et étendue des actions réalisées)

Mode d'emploi de la grille d'autoévaluation (1/3)

Un barème reflétant l'implication dans des actions et dans une stratégie de DD

- **Chacune des affirmations s'est vue attribuer un barème en fonction de son importance**
  - Action de DD que le pôle est déjà censé accomplir du fait de ses missions habituelles (barème 1)
  - Action de DD à la limite des missions habituelles du pôle, dont la mise en œuvre est simple (barème 2)
  - Action de DD originale pour un pôle, manifestant son implication accrue (barème 3)
  - Action de DD plus rare et aboutie, excellente pratique à mettre en valeur (barème 4)
- **Le résultat est donné sur chaque axe en pourcentage du résultat maximal qu'on peut obtenir**
  - La compilation des notes obtenues aux questions permet d'obtenir une note en pourcentage pour chacune des 8 sections de la matrice
  - ¾ de cette note est constituée de la somme des points obtenus dans la section rapportée à la somme maximale qu'il est possible d'obtenir
  - Le ¼ restant de la note est obtenu en pondérant le précédent ratio par un facteur de réalisation d'une stratégie globale de DD
  - Ainsi, un pôle ne pourra obtenir tous les points que si ses actions s'inscrivent dans une stratégie globale de DD comme un Agenda 21



Remplissage de la grille dans l'onglet "Grille d'autoévaluation"

- **Afficher l'onglet « Grille d'autoévaluation »**
- **Pour chaque affirmation, cocher l'une des 4 cases vides de la ligne en fonction du degré d'adhésion**
  - « ++ » : tout à fait d'accord
  - « + » : plutôt d'accord
  - « - » : plutôt pas d'accord
  - « -- » : pas du tout d'accord
- **Attention à ne cocher qu'une seule case par ligne afin de ne pas fausser les résultats**
- **On coche une case en y inscrivant la lettre « x »**
- **Si pertinent, rajouter dans les 4 lignes prévues à cet effet une action qui n'aurait pas été prise en compte**
  - Indiquer le barème retenu pour cette action dans la case jaune à droite de la ligne
  - Cocher l'une des 4 cases correspondantes

Questions	Réponses			
Stratégie de développement durable	++	+	-	--
Le pôle a formulé une stratégie de développement durable, déclinée en plan d'actions et en objectifs.		x		
Le pôle met en œuvre sa stratégie de développement durable en collaboration avec ses membres et ses parties prenantes.			x	
A Gouvernance, territoires et parties prenantes	++	+	-	--
1 Fonctionnement interne				
Le pôle a identifié l'ensemble de ses parties prenantes ET a mis en place des processus adaptés pour prendre en compte leurs attentes.	x			

Mode d'emploi de la grille d'autoévaluation (2/3)

Réponses	
++	Tout à fait d'accord, le pôle a formellement effectué une action de ce type
+	Plutôt d'accord, le pôle effectue cette action de manière informelle
-	Plutôt pas d'accord, le pôle s'est préoccupé de cette action sans lui donner suite
--	Pas du tout d'accord, le pôle a laissé de côté ce type d'action

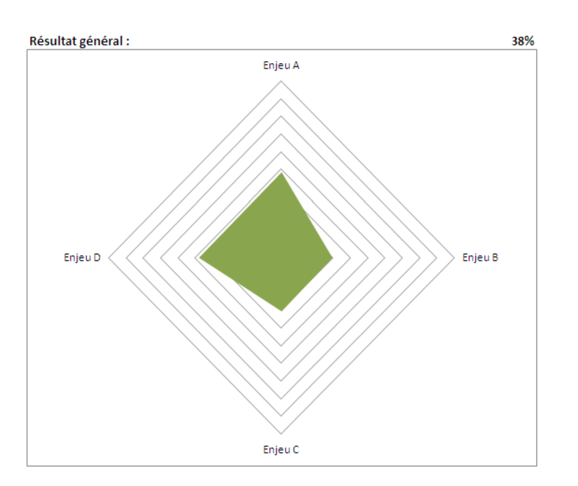
Barème n°	
1	Action que le pôle est déjà censé accomplir du fait de ses missions habituelles
2	Action à la limite des missions habituelles du pôle
3	Action de DD originale manifestant une implication accrue du pôle
4	Action de DD plus rare et aboutie, excellente pratique à valoriser

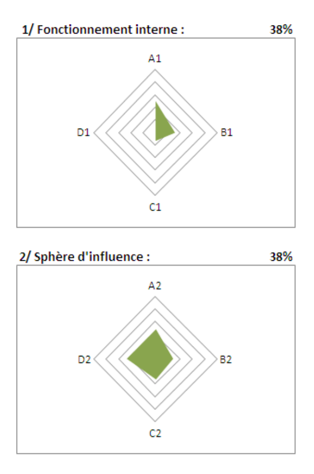
Questions	Réponses				Exemples de leviers associés	Barème n°
Stratégie de développement durable	++	+	-	--		
Le pôle a formulé une stratégie de développement durable, déclinée en plan d'actions et en objectifs.	x				Démarche Agenda 21	4
Le pôle met en œuvre sa stratégie de développement durable en collaboration avec ses membres et auprès de ses parties prenantes.		x			Démarche Agenda 21	4
Les acteurs du pôle adhèrent à la stratégie de DD et s'impliquent dans sa définition ET sa conduite.		x			Démarche Agenda 21	4
Les acteurs de la sphère d'influence du pôle adhèrent à la stratégie de DD et s'impliquent dans sa conduite.			x		Démarche Agenda 21	4
A Gouvernance, territoires et parties prenantes	++	+	-	--		
1 Fonctionnement interne						
Le pôle a identifié l'ensemble de ses parties prenantes ET a mis en place des processus adaptés pour prendre en compte leurs attentes.	x				Implication des parties prenantes	2
Le pôle rend compte de ses actions, décisions et de leur impact de façon transparente vers l'ensemble de ses membres et financeurs.					Responsabilité de rendre compte	2
Le pôle a mis en place une démarche d'évaluation et d'amélioration continue de son organisation (plan d'actions, indicateurs,					Evaluation et amélioration continue	4
2 Sphère d'influence						
Le pôle promeut les principes et pratiques du développement durable parmi ses membres et au sein de sa sphère d'influence.					Promotion du développement durable dans la sphère d'influence	2
Le pôle associe les parties prenantes du territoire à sa réflexion prospective ET/OU à sa veille environnementale.					Partage de la réflexion prospective	2
Le pôle s'implique activement dans la vie de son territoire, notamment dans l'élaboration des schémas locaux de développement durable					Démarches territoriales de développement durable	4
Le pôle incite ses membres à prendre des engagements éthiques et de conditionnalité dans leurs affaires commerciales.					Bonnes pratiques des affaires	2
Si pertinent, autre action du pôle en matière de Gouvernances, territoires et parties prenantes.						
B Préservation de l'environnement et gestion durable des	++	+	-	--		

Mode d'emploi de la grille d'autoévaluation (3/3)

2 Obtention des résultats de l'autoévaluation

- **Une fois la grille intégralement remplie, se reporter à l'onglet « Résultats »**
- **Le résultat est donné sous forme d'une note globale et d'un graphe de type « radar » à gauche**
  – Le radar est composé de 4 axes (A, B, C, D) correspondant aux 4 thématiques du DD retenu
- **La note globale est décomposée dans la partie de droite pour en donner le détail selon 2 dimensions**
  – Les deux dimensions sont : fonctionnement interne et sphère d'influence (1, 2)
  – À nouveau, une note intermédiaire et un graphe pour chacune des dimensions







3 Interpétation et exploitation des résultats

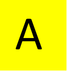
- **Evaluer la note globale et la note décomposée**
- **Identifier sur les graphes les axes les mieux valorisés et les axes encore orphelins**
  – Les axes délaissés peuvent faire l'objet d'un chantier pour impliquer davantage le pôle
  – Les axes sur lesquels le pôle est déjà engagé peuvent faire l'objet d'approfondissements
- **Puis, se reporter à la grille et identifier les leviers qui n'ont pas été mobilisés par le pôle**
  – Identifier les réponses les plus modestes, les affirmations ainsi que les leviers associés
  – A partir des leviers, se reporter aux fiches-initiatives proposées dans le guide

Questions	Réponses				Leviers associés
Stratégie de développement durable	++	+	-	--	
Le pôle a formulé une stratégie de développement durable, déclinée en plan d'actions et en objectifs.				x	Démarche Agenda 21
Le pôle met en œuvre sa stratégie de développement durable en collaboration avec ses membres et ses parties prenantes.				x	Démarche Agenda 21
Gouvernance, territoires et parties prenantes	++	+	-	--	
Fonctionnement interne					
Le pôle a identifié l'ensemble de ses parties prenantes ET a mis en place des processus adaptés pour prendre en compte leurs attentes.			x		Implication des parties prenantes
Le pôle rend compte de ses actions, décisions et de leur impact de façon transparente vers l'ensemble de ses membres et financeurs.			x		Responsabilité de rendre compte
Le pôle a mis en place une démarche d'évaluation et d'amélioration continue de son organisation (plan d'actions, indicateurs, benchmarking).				x	Evaluation et amélioration continue



Impliquer raisonnablement le pôle sur les 4 axes dans une stratégie globale

Interprétation des résultats de la grille pour chacun des axes de travail possibles



Gouvernance, territoires et parties prenantes

- **Enjeu central du DD mais peu visible pour les pôles**
- **Deux leviers pour les pôles :**
  - Mise en place de bonnes pratiques de gouvernance dans le fonctionnement interne : implication des parties prenantes, nécessité de rendre compte,…
  - Actions complémentaires dans sa sphère d'influence : partage de la réflexion prospective, démarches territoriales de DD, bonnes pratiques des affaires



Préservation de l'environnement et gestion durable des ressources

- **Enjeu généralement pris en compte à travers les projets de R&D mais peu dans le fonctionnement et la sphère d'influence**
- **Au moins 3 niveaux d'engagement pour les pôles :**
  - 1er niveau : exemplarité de l'équipe et de processus de gouvernance pour diffuser la culture du DD
  - 2e niveau : conduite de formations des PME aux enjeux de l'environnement
  - 3e niveau : diversification des actions vers la biodiversité et la gestion des risques



Emploi, formation, RH et intégration sociale

- **Axe d'action privilégié pour les pôles qui se sont historiquement impliqués sur le thème de la formation**
  - Pour remédier à un engagement encore limité sur cet axe, il est plus aisé pour un pôle de privilégier les actions de GPEC et de formation des employés
  - Un approfondissement plus marqué concernerait la prévention des risques ou les actions en faveur de l'intégration sociale
  - Le levier "formation" de l'équipe est généralement aisé à mobiliser dans le fonctionnement interne



Recherche, développement et innovation

- **Dans leur cœur de métier, cet axe a tendance à cristalliser les actions des pôles**
  - La réalisation de projet de R&D collaborative se trouve au cœur même de l'ambition des pôles
  - L'ouverture de la recherche à la société civile est un levier simple et efficace permettant d'impliquer les parties prenantes
  - Un approfondissemnt plus marqué concernerait l'ouverture internationale de la recherche, tournée en particulier vers les pays du Sud, ainsi que les formations des entreprises au management de l'innovation

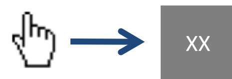
Note d'utilisation : comment naviguer dans les fiches-initiatives du guide du développement durable ? (1/2)

1 Via la matrice des actions possibles

- **La matrice des fiches-initiatives donne accès aux synopsis introduisant chacune des 8 séries de fiches**
  - Pour aller aux synopsis :

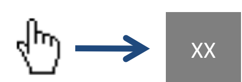


- **Chacun des synopsis donne accès aux fiches-initiatives correspondantes**
  - Pour aller aux fiches-initiatives :



2 Via le sommaire détaillé des fiches-initiatives

- **Les 7 pages du sommaire donnent accès aux fiches-initiatives via leur classement dans la matrice et le levier de DD correspondant**
  - Pour aller aux fiches-initiatives :



- **Elles donnent également l'accès à chacun des 8 synopsis**
  - Pour aller aux synopsis :

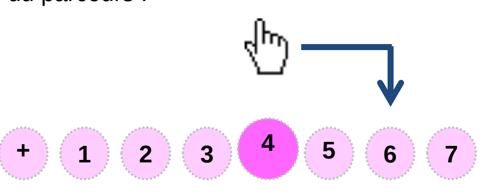


3 Via les parcours de DD proposés dans la section "Fiches-initiatives"

- **Les parcours de DD proposent plusieurs successions de fiches-initiatives entre lesquelles on navigue via des pastilles dont la couleur correspond au parcours et le nombre à l'étape**
  - Numéro de la fiche (en haut à droite) :

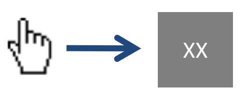


  - Pour aller à l'une des fiches du parcours :

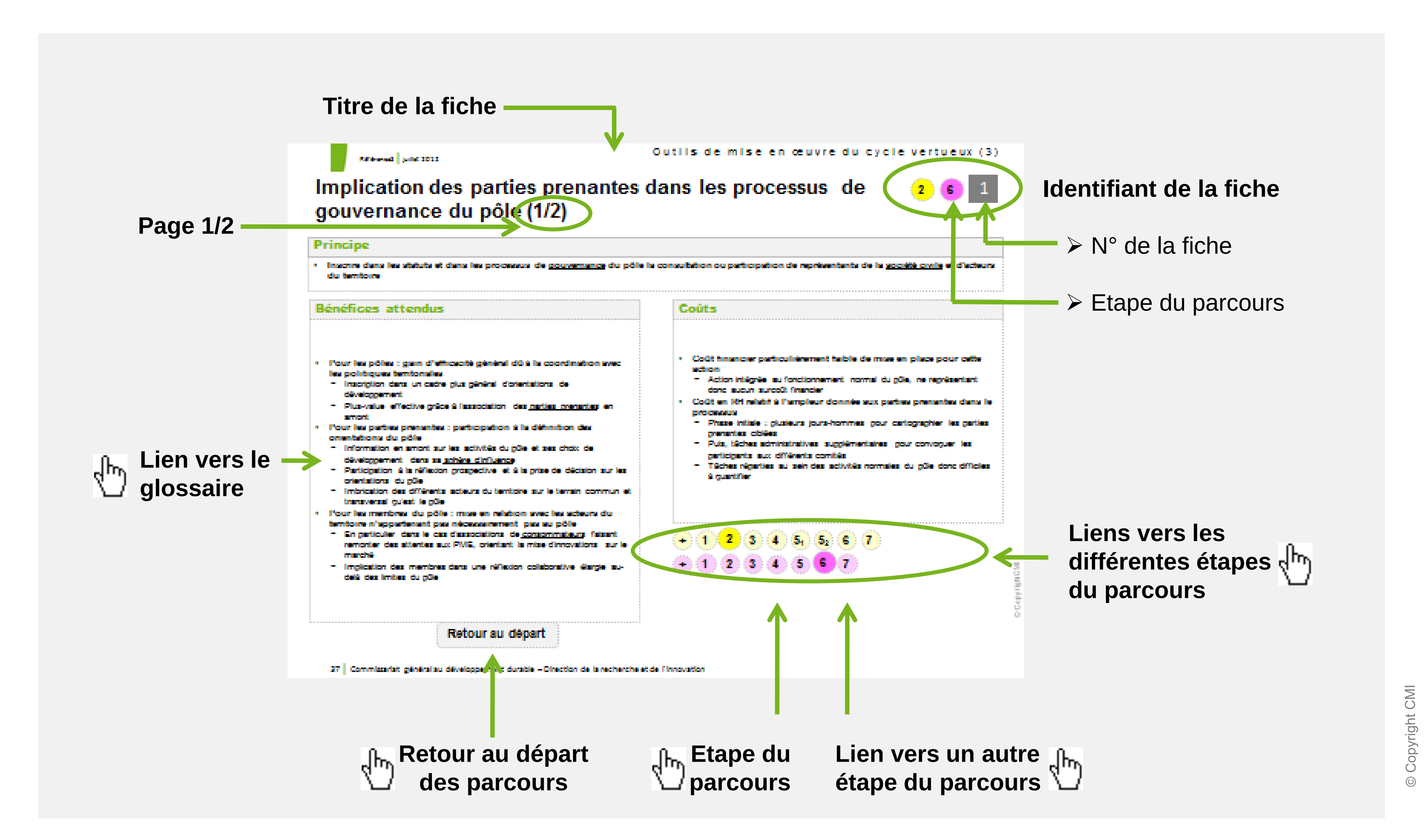


4 Via le glossaire du guide

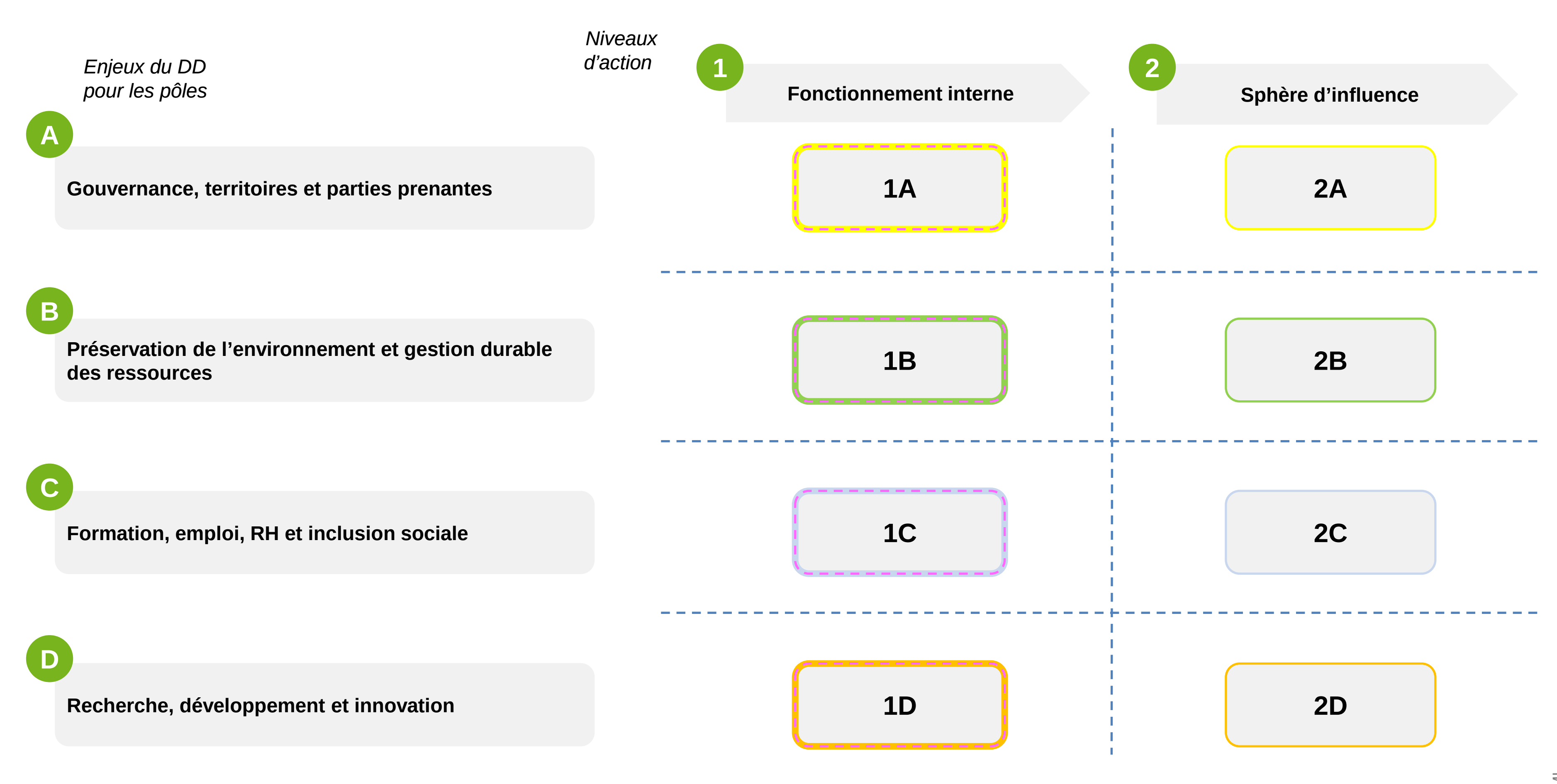
- **Chacune des entrées du glossaire peut donner accès aux fiches-initiatives dont le thème est lié**
  - Pour aller aux fiches-initiatives :



Note d'utilisation : comment naviguer dans les fiches-initiatives du guide du développement durable ? (2/2)



Une matrice des initiatives possibles en matière de DD pour aider le pôle à décliner ses axes stratégiques en actions opérationnelles



- **8 sections au croisement des enjeux de DD et des niveaux d'actions pour les pôles.**
- **A chacune des sections sur lesquelles se positionner correspond un chapitre dédié comprenant :**
  – Un synopsis des thèmes proposés à transposer dans le cadre des pôles
  – Plusieurs fiches-initiatives pratiques pour mettre en œuvre des actions sur ce domaine

Sommaire des fiches initiatives (1/7)

Niveau 1 : Fonctionnement interne
Enjeu A : Gouvernance, territoires et parties prenantes

1A

LEVIER	FICHE-INITIATIVE PRATIQUE	N°
Concertation avec les parties prenantes	Implication des parties prenantes dans les processus de gouvernance du pôle	1
Evaluation et amélioration continue	Revue périodique et collaborative des organes de gouvernance	2
Responsabilité de rendre compte	Implication des parties prenantes dans les organes de gouvernance du pôle	1

Sommaire des fiches initiatives (2/7)

Niveau 2 : Sphère d'influence
Enjeu A : Gouvernance, territoires et parties prenantes

2A

LEVIER	FICHE-INITIATIVE PRATIQUE	N°
Promotion de la RSE dans la sphère d'influence	Label de développement durable destiné aux membres et partenaires du pôle	3
	Action collective : concilier performance économique et performance environnementale dans les entreprises	4
Partage de la réflexion prospective	Groupes de travail collaboratifs et prospectifs ouverts à la société civile	5
	Initier et participer à la mise en place d'un living lab en lien avec des thématiques du pôle	6
Démarches territoriales de DD	Participation à l'élaboration de programmes territoriaux de développement durable	7
Bonnes pratiques des affaires	Programme visant à améliorer les relations entre sous-traitants et donneurs d'ordre	8

Sommaire des fiches initiatives (3/7)

Niveau 1 : Fonctionnement interne
Enjeu B : Préservation de l'environnement et gestion durable des ressources

1B

LEVIER	FICHE-INITIATIVE PRATIQUE	N°
Processus projet	Intégration du développement durable dans les critères de labellisation	9
	Label de développement durable pour les projets de R&D	10

Sommaire des fiches initiatives (4/7)

Niveau 2 : Sphère d'influence
Enjeu B : Préservation de l'environnement et gestion durable des ressources

2B

Sommaire des fiches initiatives (5/7)

Niveau 1 : Fonctionnement interne
Enjeu C : Emploi, formation, RH et intégration sociale

1C

Sommaire des fiches initiatives (6/7)

Niveau 2 : Sphère d'influence
Enjeu C : Emploi, formation, RH et intégration sociale

2C

Sommaire des fiches initiatives (7/7)

Niveau 1 : Fonctionnement interne
Enjeu D : Recherche, développement et innovation

1D

LEVIER	FICHE-INITIATIVE PRATIQUE	N°
Durabilité des projets et amélioration continue	Prise en compte de la durabilité des projets dès l'origine et au cours du suivi	33

Niveau 2 : Sphère d'influence
Enjeu D : Recherche, développement et innovation

2D

LEVIER	FICHE-INITIATIVE PRATIQUE	N°
Ouverture internationale de la recherche	Accompagnement à la création d'un technopôle dans un pays émergent	34
Ouverture de la recherche au public et à la société civile	Création d'un centre de culture scientifique, technique et industriel sur la thématique de la filière	35
Marketing et management de l'innovation	Formation des entreprises du pôle au management de l'innovation	36

Commencer un parcours de développement durable en navigant dans les fiches-initiatives pratiques

Choisir son parcours de développement durable à l'issue de l'autodiagnostic

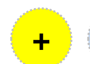
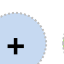
- **Afin de faciliter le plan d'actions résultant de l'autodiagnostic, plusieurs parcours sont proposés**
  - La navigation à travers les fiches-initiatives pratiques suit des parcours thématiques en 7 étapes
  - Le choix des parcours se fait en fonction des axes de progression identifiés dans les résultats du diagnostic
- **Des parcours à options permettant une progression adaptée à l'échelle d'un pôle**
  - La structure des parcours est cyclique et en 7 étapes + 1 stratégie globale de DD selon une gradation en fonction de la facilité de mise en œuvre de l'action
  - Certains parcours proposent des étapes à choix multiples en fonction des préférences du pôle
  - Le parcours « Recherche, développement et innovation » est constitué de 4 étapes, le pôle étant par nature déjà présent sur cette thématique
- **Les parcours sont cycliques et repassent tous par la fiche +, l'Agenda 21 du pôle**
  - Cette structure permet au pôle de traiter tous les axes du DD et de parcourir la totalité du cycle vertueux en passant par la case « Agenda 21 »

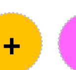
Commencer son parcours de développement durable

- **Pour commencer un parcours de DD, cliquer sur le bouton correspondant**

PARCOURS	DÉBUT
Parcours « Gouvernance, territoires et parties prenantes »	
Parcours « Préservation de l'environnement et gestion durable des ressources »	
Parcours « Emploi, formation, RH et intégration sociale »	
Parcours « Recherche, développement et innovation »	
Parcours « Exemplarité en DD dans le fonctionnement interne »	
Départ « Agenda 21 : stratégie de développement durable »	Démarche Agenda 21

Stratégie structurée de développement durable de type Agenda 21 (1/2)




Principe

- **Elaborer une stratégie globale de DD partagée avec les parties prenantes, intégrée à la feuille de route stratégique, déclinée en plan d'actions régulièrement évalué et continuellement amélioré.**

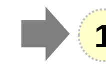
Bénéfices attendus

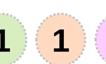
- **Pour le pôle : action structurante, créatrice de valeur pour la filière et favorisant la visibilité et l'exemplarité du pôle**
  - Diffusion de la culture de l'innovation par le DD au sein de la sphère d'influence avec une démarche structurée et pédagogique
  - Démarche encore peu répandue parmi les pôles donc mise en valeur de l'exemplarité des pionniers
  - Rayonnement du pôle dans les instances liées au DD à l'échelle nationale
- **Pour les adhérents : formation au DD et bénéfices divers en fonction de leur participation aux activités**
  - Pédagogie du DD du fait de la participation au projet, à répliquer à l'échelle de chaque membre adhérent
  - Bénéfices économiques et sociaux divers au travers des différentes actions auxquelles ils prennent part
- **Pour les autres parties prenantes : croisement des réseaux avec celui du pôle dans une logique de DD**
  - Meilleure imbrication de la filière du pôle avec les acteurs locaux et la sphère d'influence élargie
  - Progression commune dans un DD plus efficace

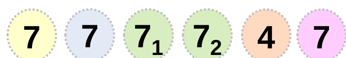
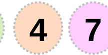
Coûts

- **Coût financier et technique presque inexistant pour la formulation et le suivi de la stratégie de DD**
  - Absence de frais à l'exception d'une éventuelle formation initiale en DD pour les permanents et administrateurs qui animeront la démarche
  - Intégration intime du DD dans les activités du pôle, donc difficulté d'établir un budget séparé du budget de fonctionnement habituel
- **Coût important en RH à contourner par la mobilisation de ressources peu coûteuses**
  - Possibilité d'employer des stagiaires en DD, peu coûteux, et de leur confier le diagnostic initial, le format du projet étant particulièrement adapté
  - Mobilisation d'administrateurs responsables de la mise en œuvre et du suivi de l'une des actions
  - Mobilisation du COPIL, administrateurs comme représentants des parties prenantes, à titre gracieux

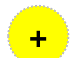
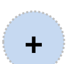
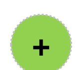
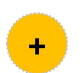
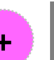
Retour au départ

Fiche suivante



1 1 1 1 1

Fiche précédente


7 7 7_1 7_2 4 7

Stratégie structurée de développement durable de type Agenda 21 (2/2)


Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Identification du périmètre de l'écosystème de déploiement de l'Agenda 21 et les niveaux d'implication des acteurs**
  - Impulsion de la démarche au sein de l'équipe, recensement de tous les acteurs de la sphère d'influence du pôle
- **Diagnostic initial de développement durable partagé avec le plus grand nombre de parties prenantes**
  - Entretiens avec les acteurs clefs, questionnaires envoyés à l'ensemble des membres et des parties prenantes, traitement des données et production d'un rapport de diagnostic initial : inspriation de la SNDD, de l'ISO 26000
- **Mise en place d'un comité de pilotage, rédaction de l'Agenda 21 et du plan d'actions sous forme de fiches-actions**
  - Proposition d'un Agenda 21 au CA par le COPIL (coopté par le CA) qui élabore son suivi annuel (réunions mensuelles)
  - Agenda 21 intégré à la feuille de route stratégique du pôle pour une prise en compte accrue de ses orientations
  - Instauration du pilotage de chacune des actions : GT dédié, administrateur responsable qui rapportent au COPIL / CA
- **Mise en œuvre du plan d'actions et suivi de l'avancement en vue de l'évaluation de la stratégie**
  - Reporting fréquent au COPIL et bilan annuel au CA donnant lieu à l'actualisation de la stratégie générale des actions
  - Évaluation partagée avec les parties prenantes, intégrées au COPIL dans une logique d'amélioration continue

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Action initiée et soutenue au sein de la gouvernance du pôle, avec des compétences internes en DD**
- **Implication de l'ensemble des parties prenantes à chacune des étapes du cycle stratégique**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Mobilisation forte des membres et des parties prenantes pour les faire adhérer à la démarche**
  - En particulier les administrateurs du pôle, ambassadeurs de la démarche, et les autres parties prenantes

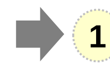
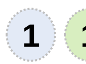
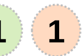
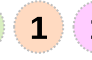
Cas pratique

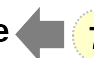
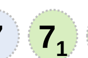
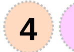
- **Agenda 21 d'Images et Réseaux**
  - Contact : Didier Nicot
    dnicot@images-et-reseaux.com
    02 23 21 00 50

Retour au départ

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**

Fiche suivante




1 1 1 1 1

Fiche précédente



7 7 7_1 7_2 4 7

Section 1A : Gouvernance, territoires et parties prenantes dans le fonctionnement interne

Retour vers la matrice

La gouvernance dans le fonctionnement interne, une nécessaire exemplarité des pôles

- ***« La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. »*** **(ISO 26000). Le DD exige que l'organisation repose sur une gouvernance saine et effective régie par les principes de transparence, d'éthique, de prise en compte des parties prenantes. Dans ce guide, cet objectif est décliné dans le thème « gouvernance, territoires et parties prenantes ».**
- **Malgré la taille limitée de leurs équipes, les pôles peuvent mobiliser ce levier à l'échelle de leur fonctionnement interne en se dotant de processus de prise de décision et de fonctionnement exemplaires pour :**
  - L'implication des parties prenantes
  - L'existence de processus d'amélioration continue
  - La transparence
- **Les 3 domaines d'actions ci-dessous sont associés à la section 1A et déclinés en fiches pratiques.**

Concertation avec les parties prenantes	Cette démarche volontaire de co-construction des décisions a pour objectif d'accélérer l'innovation et la mise en œuvre des projets tout en garantissant la légitimité et l'efficacité des actions menées. Son bon fonctionnement repose notamment sur l'établissement de règles de confidentialité adéquates et la définition d'un rôle précis pour chacune des parties prenantes.	1
Evaluation et amélioration continue	Au-delà de l'adoption nécessaire de règles de gouvernance et de fonctionnement adaptées, le pôle doit, dans le cadre de sa démarche de développement durable, organiser la revue régulière, systématisée et concertée de ces règles.	2
Responsabilité de rendre compte	Enfin, le pôle doit rendre compte à ses parties prenantes des résultats de son action et assurer l'accès de ses parties prenantes à l'information pertinente en adoptant des règles exemplaires de transparence.	1

Implication des parties prenantes dans les processus de gouvernance du pôle (1/2)





Principe

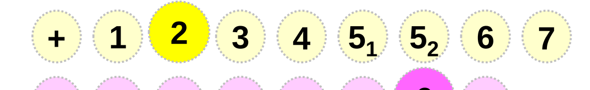
- **Inscrire dans les statuts et dans les processus de gouvernance du pôle la consultation ou participation de représentants de la société civile et d'acteurs du territoire**

Bénéfices attendus

- **Pour les pôles : gain d'efficacité général dû à la coordination avec les politiques territoriales**
  - Inscription dans un cadre plus général d'orientations de développement
  - Plus-value effective grâce à l'association des parties prenantes en amont
- **Pour les parties prenantes : participation à la définition des orientations du pôle**
  - Information en amont sur les activités du pôle et ses choix de développement dans sa sphère d'influence
  - Participation à la réflexion prospective et à la prise de décision sur les orientations du pôle
  - Imbrication des différents acteurs du territoire sur le terrain commun et transversal qu'est le pôle
- **Pour les membres du pôle : mise en relation avec les acteurs du territoire n'appartenant pas nécessairement pas au pôle**
  - En particulier dans le cas d'associations de consommateurs faisant remonter des attentes aux PME, orientant la mise d'innovations sur le marché
  - Implication des membres dans une réflexion collaborative élargie au-delà des limites du pôle

Coûts

- **Coût financier particulièrement faible de mise en place pour cette action**
  - Action intégrée au fonctionnement normal du pôle, ne représentant donc aucun surcoût financier
- **Coût en RH relatif à l'ampleur donnée aux parties prenantes dans le processus**
  - Phase initiale : plusieurs jours-hommes pour cartographier les parties prenantes ciblées
  - Puis, tâches administratives supplémentaires pour convoquer les participants aux différents comités
  - Tâches réparties au sein des activités normales du pôle donc difficiles à quantifier



Retour au départ

Implication des parties prenantes dans les processus de gouvernance du pôle (2/2)







Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Recenser l'ensemble des organismes représentant les parties prenantes constituant la sphère d'influence du pôle**
  - Objectif de développement coordonné avec les politiques de développement existantes : Etat, collectivités
  - Objectif de prise en compte des attentes des autres parties prenantes : CCI, associations et ONG du territoire
- **Modifier les statuts du pôle lors de l'assemblée générale annuelle afin d'impliquer ou de consulter les représentants des parties prenantes au processus de concertation**
  - Consultation des parties prenantes, des membres puis proposition de modification des statuts en précisant notamment les modalités de choix des représentants des parties prenantes invités
- **Fonctionnement normal des organes de gouvernance intégrant les représentants des parties prenantes**
  - Pratique courante d'une voix consultative à ces institutions/associations dans les organes d'orientation stratégique
  - Pratique moins répandue d'une voix délibérative réservée à certains types de décisions à caractère général
- **Intégration de la spécificité de l'implication des parties prenantes dans les comptes-rendus publics**
  - Communiquer sur le rôle joué par ces institutions et associations dans la vie du pôle pour décupler l'impact de la mesure

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Cartographie approfondie des parties prenantes impactées par l'activité du pôle**
- **Adhésion des membres du pôle à l'implication des parties prenantes**

3/ Acteurs à mobiliser

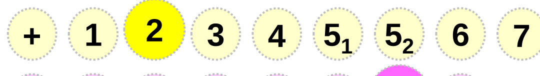
- **Représentants des parties prenantes du territoire et de la sphère d'influence du pôle**
- **Membres du pôle pour voter la réforme des statuts intégrant les représentants des parties prenantes**

Cas pratique

- **Comités du pôle Mer PACA**
  - Contact : Pôle Mer PACA
    contact@polemerpaca.com
    04 94 03 89 03

Applicabilité

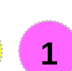
- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Revue périodique et collaborative des processus de gouvernance (1/2)







Principe

- **Mettre en place et revoir périodiquement les processus de gouvernance et de fonctionnement du pôle afin de les améliorer continûment sur la base de leur évaluation.**

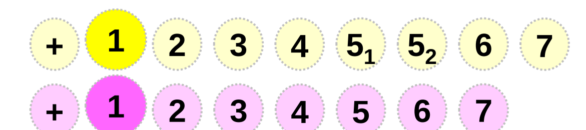
Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : adhésion de l'ensemble des parties prenantes aux réformes des processus de gouvernance**
  - Processus touchant au cœur de l'organisation du pôle, nécessitant un large consensus
  - Concertation en amont permettant une redéfinition participative des processus
  - Révision suscitant de fait une grande adhésion des membres du pôle, qui en ont été les acteurs
  - Meilleure structuration de l'écosystème et processus d'animation améliorés par l'habitude prise des relations avec le pôle et entre membres du pôle
- **Pour les membres : implication accrue dans la vie du pôle et ses processus de fonctionnement quotidiens**
  - Stimulation des membres passifs du pôle, pouvant évoluer d'une logique de consommateurs à une logique d'acteurs
  - Meilleure prise en compte de leurs intérêts dans la structure fédérative qu'est le pôle

Coûts

- **Processus plus long qu'en l'absence de concertation amont**
  - Délais étendus du fait de la concertation organisée en amont de l'assemblée générale
  - Néanmoins, peu de temps supplémentaire est dédié à ce processus peu coûteux et effectué par les membres de manière décentralisée
  - Le temps passé à la modification des éléments structurels du pôle se doit d'être long pour approfondir la réflexion et en améliorer l'efficacité
- **Absence totale de coût financier comme de moyens techniques à mettre en œuvre**
  - Valeur ajoutée située dans le choix des modalités de la procédure plutôt que dans la mobilisation de moyens supplémentaires

Retour au départ



Revue périodique et collaborative des processus de gouvernance (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Une révision des processus effectuée statutairement donc nécessitant la réunion de l'assemblée générale**
  - Révision des statuts lors de l'une des 2 ou 3 assemblées générales annuelles, nécessitant un quorum de membres important et leur adhésion à l'amendement des statuts
- **Réflexion collaborative ouverte à l'ensemble des adhérents en amont de l'assemblée générale**
  - Appel à contribution des adhérents dans la réflexion sur la révision des statuts en amont de l'AG, selon des thématiques sélectionnées par le bureau du Conseil d'administration
  - Constitution de commissions ad hoc distinctes du CA pour réfléchir sur les évolutions possibles des statuts
- **Révision en elle-même et finalisation des décisions par le Conseil d'administration du pôle**
  - Révision formalisée avec des étapes précises pour favoriser au maximum une prise de décision à l'unanimité
- **Distinction entre les statuts et le règlement intérieur, permettant une évolution parallèle des processus de gouvernance de moindre importance**
  - Règlement intérieur avec procédure plus légère de révision, néanmoins toujours soumise à approbation du CA et de l'AG

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Choix d'un processus collaboratif qui assure le soutien de la base la plus large possible de membres**
- **Avantage des pôles constitués par des grands groupes habitués aux processus de gouvernance**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Contacter largement l'ensemble des adhérents du pôle**
  - Confier à un membre de l'équipe la responsabilité de l'exhaustivité de la concertation

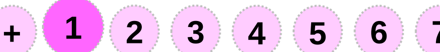
Cas pratique

- **Processus de gouvernance de Systematic**
  - Contact : François Cuny
    f.cuny@systematic-paris-region.org
    01 69 81 65 65

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**





Retour au départ

Section 2A : gouvernance, territoires et parties prenantes dans la sphère d'influence du pôle

Retour vers la matrice

La gouvernance dans la sphère d'influence, enjeu structurant au cœur de toute démarche de DD

- **A l'échelle de la sphère d'influence du pôle, le thème « gouvernance, territoires et parties prenantes » implique que le pôle :**
  - s'attache à étendre sa prise en compte du développement durable à l'ensemble de son territoire et au cercle élargi et de ses parties prenantes
  - fasse participer sa sphère d'influence aux décisions qui vont l'impacter et diffuse en retour les bonnes pratiques de gouvernance auprès des acteurs de sa sphère

- **Les 4 domaines d'actions ci-dessous sont associés à la section 2A et déclinés en fiches pratiques.**

Promotion de la RSE dans la sphère d'influence	Le pôle qui fédère un réseau d'acteurs dans une relation de proximité peut diffuser les principes de la RSE auprès d'eux afin que, respectant eux aussi ces principes, ils intègrent le DD à leur fonctionnement habituel et qu'ils progressent ainsi de concert.	3 4
Partage de la réflexion prospective	En partageant sa réflexion prospective avec les parties prenantes, notamment avec le public, le pôle s'assure de prendre en compte les attentes et les besoins de chacune des parties prenantes et favorise un DD de l'ensemble de sa sphère d'influence.	5 6
Démarches territoriales de DD	Le pôle qui s'associe aux démarches territoriales de DD manifeste son intégration dans un ensemble territorial plus vaste que le périmètre du pôle, permettant un développement coordonné donc plus durable que s'il n'avait regroupé que des initiatives de DD éparses.	7
Bonnes pratiques des affaires	En s'engageant et en incitant ses membres de s'engager à une conduite éthique en affaires, respectueuse de la légalité et de ceux avec lesquels ils interagissent, le pôle promeut une confiance et une sécurité propices au développement des acteurs de sa sphère d'influence.	8

Label de développement durable destiné aux membres et partenaires du pôle (1/2)



3

Principe

- **Mettre en place ou participer à la mise en place d'un label de développement durable exigent proposé aux entreprises, collectivités et institutions partenaires pour les pousser à engager des démarches de DD.**

Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : reconnaissance du pôle et diffusion du DD dans l'écosystème**
  - Affichage positif vis-à-vis des collectivités et des financeurs du pôle
  - Pôles comme canaux de diffusion privilégiés de labels existants à l'échelle de leur réseau : capitalisation efficace sur leurs membres (ex : objectif de 20% de membres engagés à 5 ans)
  - Objectif : extension du rôle de diffusion aux pôles de la région pour une meilleure pénétration du label
- **Pour les services/entreprises : mise en valeur de la politique de RSE**
  - Rendre visible l'engagement RSE pour en retirer tous les bénéfices, notamment concernant de communication externe vers les parties prenantes
  - Accompagnement à faible coût dans la mise en place et la reconnaissance d'une démarche RSE
- **Pour les collectivités : reconnaissance de l'exemplarité des collectivités en matière de DD**
  - Rôle d'exemplarité de l'action publique pour diffuser in fine dans la sphère d'influence des pôles

Coûts

- **Coût financier variable**
  - En fonction de l'ampleur du nombre de membres participants cotisants
  - En fonction du modèle de développement choisi : coût élevé si l'action est mise en place par le pôle ex nihilo ; coût plus faible si le pôle se greffe sur un label existant qu'il héberge en tant qu'antenne locale
- **Structure associative avec un réseau développé constituant un vivier important de membres (1)**
  - Autofinancement par les nombreuses cotisations annuelles des membres (de 30 à 500€ selon le profil) et par le règlement associé à la demande de labellisation (~400€/an)
  - Structure associative permettant un cloisonnement financier par rapport au budget du pôle
- **Structure isolée, en développement, ou antenne régionale de la structure fédérative (2)**
  - Financement informel par le pôle : mise à disposition partielle de personnel pour accompagner les entreprises dans leur démarche/montage du dossier

Retour au départ



Label de développement durable destiné aux membres et partenaires du pôle (2/2)

5_1 3

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Recensement de l'existant dans les labels de développement durable dans le secteur**
  - Objectifs : éviter la multiplication inutile de labels dont la faible diffusion amoindrirait la valeur, réfléchir au positionnement du label du pôle par rapport aux labels existants
- **2 options possibles pour déployer le label**
  - Participation en tant que support/antenne de diffusion d'un label existant (1)
  - Mise en place de son propre label : structure, processus, outils et référentiel(2)
    - Proposition aux entreprises/organismes concernés, accompagnement individuel dans le montage du dossier
    - Dossier de demande de labellisation avec un autodiagnostic standardisé, examiné par un comité d'éthique bénévole qui labellise directement ou sous condition pour une durée d'un an
- **Possibilité de mise en place d'un dipositif interlabel exploitant les complémentarités entre labels existants**
  - Financement croisé des labels centrés sur d'autres enjeux de DD dans une logique de coopération. Ex : l'obtention du label X est un préalable à celle du label Y, plus ciblé sur telle thématique.

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Construction d'un vaste réseau d'adhérents permettant l'autofinancement du label**
  - Pour les PME : nom explicite, concret et parlant ; processus léger et accessible

3/ Acteurs à mobiliser

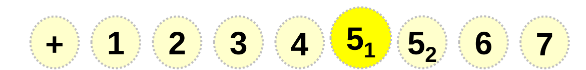
- **Experts du DD pour la définition initiale des processus et outils puis une fois l'action lancée pour animer le comité d'évaluation qui labellise les candidats**
- **Ressources internes compétentes en matière de DD**

Cas pratique

- **Label "Made in Respect®" hébergé par Pégase**
  - Contact : Ivan Mathias
    ivan.mathias@pole-pegase.com
    04 42 12 68 68

Applicabilité

- **Secteur : ensemble des pôles**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Action collective : concilier performance économique et performance environnementale dans les entreprises (1/2)





Principe

- **Action collective de formation et d'accompagnement des entreprises du pôle ou de la région dans leur mise en place d'actions de DD génératrices de performance économique et en particulier des entreprises industrielles.**

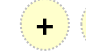
Bénéfices attendus

- **Pour les entreprises : utilisation du DD comme levier d'innovation et de croissance économique**
  - Passer du DD comme centre de coûts au DD comme centre de profit
  - Questionnement et prise en compte formelle et outillée des enjeux environnementaux
  - Création de valeur par la modification des processus de production et processus internes de l'entreprise
  - Génération de nouvelles pistes d'innovation sources de développement économique
  - Augmentation de la visibilité de l'engagement auprès des financeurs/clients grâce au volet communication
- **Pour le pôle : action d'animation renforçant sa présence éthique dans sa <u>sphère d'influence</u>**
  - Renforcement des relations avec les collectivités finançant l'action et avec les membres participants
  - Visibilité de l'engagement éthique du pôle
- **Pour les collectivités : affichage positif dans le développement de la filière sur le territoire**
  - Restitution de l'action collective avec les financeurs et réalisation de supports de communication pour mettre en valeur la politique régionale

Coûts

- **Coût total de l'action collective : ~155 k€**
  - 80% de financement public (collectivités) et 20% de financement privé
  - Financement privé décomposé en : 2/3 pôle et 1/3 cotisations des entreprises participantes
  - Tarif de participation progressif, combiné à des droits d'adhésion au pôle pour rester sous la barre des 1500 € (moyenne acceptable pour les PME)
- **Moyens humains ambitieux mobilisés sur un an :**
  - Moyens externalisés : 15 consultants en DD mobilisés (11 jours-consultants pour la phase collective puis 7 jours-consultants par entreprise)
  - Moyens internes : 1/3 d'ETP sur un an pour la coordination de l'action collective
- **Un coût important dû au rôle moteur du pôle**
  - Programme de type action collective structurellement porté par le pôle
  - Des moyens d'externalisation sont à envisager pour se concentrer sur la mise en relation, véritable plus-value du pôle

Retour au départ






+ 1 2 3 4 5_1 5_2 6 7

Action collective : concilier performance économique et performance environnementale dans les entreprises (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Deux processus parallèles d'accompagnement des entreprises : individuel et collectif**
  - Processus individuel : diagnostic environnemental complet de l'entreprise (1,5 j) puis accompagnement individuel sur les axes de travail identifiés (5-6 j de consultant choisi en fonction de la thématique développée)
  - Processus collectif : journées de formation thématiques sur la démarche environnementale (4 journées sur 9 mois) ainsi que 8 demi-journées collectives sur des sujets ciblés rassemblant une part seulement des entreprises participantes ; puis 3 journées de retour d'expérience et échange de bonnes pratiques entre les participants
  - Pendant la dernière rencontre, rendu de documents de communication interne ou externe pour valoriser les PME
- **Etapes clefs pour le pôle dans la mise en place de l'action collective**
  - Ciblage autour des procédés industriels propres à la filière car complexité à traiter des problématiques hétérogènes
  - Recrutement de compétences internes ou externes pour dispenser les formations et accompagner les participants
  - Double combinaison dans le processus : phases individuelles et collectives, phases pédagogiques et pratiques
  - Mobiliser des financements externes pour ne pas faire porter le poids de l'action sur les épaules de PME participantes

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Souplesse du porteur de l'action pour apporter une réponse sur mesure aux attentes des participants**
- **Exigence du recrutement initial d'entreprises désireuses de s'investir dans l'action collective**

3/ Acteurs à mobiliser

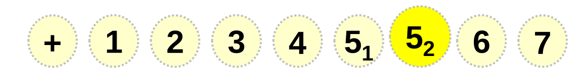
- **Ressources externes : consultants en DD**
  - Généralistes pour le diagnostic et les formations
  - Spécialistes une fois les axes de travail spécifiques à chaque pôle identifiés

Cas pratique

- **Action "Eco-performance" de Trimatec**
  - Contact : Laurent Stavaux
    laurent.stavaux@pole-trimatec.fr
    04 42 38 29 96

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Groupes de travail collaboratifs et prospectifs ouverts à la société civile (1/2)





Principe

- **Ouvrir la réflexion prospective au monde en confrontant l'ensemble des <u>parties prenantes</u> pour faire émerger des attentes et problématiques partagées et enrichir ainsi la vision du pôle et ses projets d'innovation**

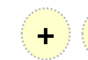
Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : enrichissement de la réflexion prospective du pôle par son ouverture sur le monde**
  - Ouverture de la réflexion du pôle et prise en compte des problématiques extérieures dans la stratégie
  - Action d'animation du réseau en vue de l'émergence de projets d'innovation hors des sentiers battus
  - Responsabilisation et amélioration de l'implication des membres dans la vie du pôle
  - Message favorable véhiculé sur l'engagement du pôle dans le <u>développement durable</u>
- **Pour les membres du pôle : stimulation de la réflexion en vue de l'émergence de projets de R&D et développement du réseau**
  - Fécondation de la réflexion sur l'émergence de projets et recherche de synergies avec l'extérieur
  - Renforcement du réseau par la mise en relation avec des acteurs extérieurs aux enjeux transversaux
- **Pour les parties prenantes : interactions accrues avec le pôle**
  - Amélioration de la compréhension des activités et problématiques du pôle
  - Participation à l'élaboration des orientations du pôle

Coûts

- **Un coût financier de mise en place élevé donc une nécessité de trouver des financements externes**
  - 20 k€ par session pour la location de la salle, l'organisation pratique, le travail du contenu en amont et en aval, éventuellement les intervenants …
  - Possibilité de prise en charge par des sponsors, éventuellement par les participants eux-mêmes
- **Un investissement humain important nécessitant la participation de ressources non rémunérées**
  - 5 membres d'un comité éditorial recrutés parmi les administrateurs, se réunissant 4h par semaine 9 mois par an : 0,4 ETP au total
  - Aspect administratif géré par les permanents
- **Possibilité de diminuer le coût total en allégeant le format des séminaires**
  - Séminaires plus fréquents et focalisés autour d'une seule réunion en fin d'après-midi
  - Permet un lissage de la charge de travail et une plus grande disponibilité des membres du pôle

Retour au départ



1 2 3 4 5_1 5_2 6 7

Groupes de travail collaboratifs et prospectifs ouverts à la société civile (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Organisation pratique d'un séminaire de travail annuel**
  - Recrutement élargi : invitation gratuite pour les membres du pôle et payante pour les acteurs extérieurs
  - Invitation de grands témoins directement ou sur proposition spontanée des participants
- **Déroulement du séminaire réunissant les <u>parties prenantes</u> autour de grands témoins et d'un thème prédéfini**
  - Intervention de grands témoins sépcialistes d'un domaine extérieur à ceux du pôle et sur la thématique du séminaire
  - Sur 24h : 2 demi-journées de débats en séance plénière, dîner-débat, soirée d'échanges et moments conviviaux plus informels afin de diversifier les modes de communication. Possibilité de réduire la durée du séminaire.
- **Valorisation et partage de l'acquis du séminaire pour les participants et au sein du pôle**
  - Outils de communication : enregistrement audio/vidéo, actes du séminaire et document de synthèse accessibles en ligne via le blog qui assure la continuité du programme entre chaque session annuelle
  - Ateliers oganisés rapidement, rassemblant les acteurs du pôle volontaires pour s'approprier les réflexions du séminaire et étudier les initiatives de collaboration et projets d'innovation qui pourraient en découler

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Choix et qualité des grands témoins invités**
- **Choix des canaux de recrutement pour toucher des participants en élargissant au maximum les perspectives et domaines du pôle**

3/ Acteurs à mobiliser

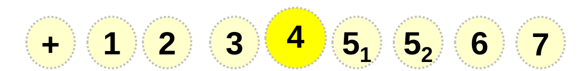
- **Administrateurs pour le comité éditorial**
- **Grands témoins spécialistes dans le domaine retenu**
- **Sponsors et partenaires de l'événement**
  - Exemple : relai dans la presse spécialisée

Cas pratique

- **Le programme "Imagine 2015" d'Images et réseaux**
  - Contact : Didier Nicot
    dnicot@images-et-reseaux.com
    02 23 21 00 50

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Initier et participer à la mise en place d'un living lab en lien avec des thématiques du pôle (1/2)



6

Principe

- **Mettre en place un laboratoire d'innovation ouverte, afin d'améliorer la connaissance réciproque entre les acteurs de la recherche et favoriser le développpement de collaborations**

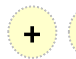
Bénéfices attendus

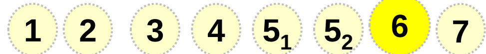
- **Pour le pôle : augmentation du rayonnement du pôle et de son activité de recherche sur un DAS**
  - Augmentation de la qualité des projets sur la pénétration marché
  - Interface du pôle au niveau national, lui donnant un accès direct et une visibilité auprès du grand public
  - Transmission d'une image de pluridisciplinarité et d'une politique d'ouverture au monde
- **Pour les acteurs publics locaux : évolution d'un rôle de financeur à un rôle de prescripteur**
  - Proximité accrue entre d'une part les communes et agglomérations et d'autre part l'utilisateur
- **Pour les entreprises et acteurs de la recherche : accès privilégié aux usagers**
  - Outil supplémentaire de recherche collaborative
  - Accès inédit à l'utilisateur final donc meilleure adéquation à ses besoins
- **Pour les usagers : ouverture à la recherche**
  - Faire remonter leurs attentes aux industriels
  - Fréquentation d'un monde duquel ils ne sont pas coutumiers
  - Participation au développement de l'innovation

Coûts

- **Coût en ressources humaines variable selon le stade de développement, auquel le pôle contribue de manière partielle**
  - 1 ETP réparti sur les partenaires du living lab durant la phase de lancement
  - 3 ETP en phase de croissance intermédiaire
  - 7 ETP en phase de maturité et d'autonomie du projet
  - Contribution régulière du pôle à travers une personne physique, dans le comité de pilotage et chargée d'assurer le lien et l'apport technologique du pôle
- **Coût financier important : budget totalement externalisé**
  - Budget externalisé, lui aussi en fonction du stade de développement
  - Au stade de maturité, 700 k€ de budget de fonctionnement financés par le CR et des fonds européens

Retour au départ









Initier et participer à la mise en place d'un living lab en lien avec des thématiques du pôle (2/2)



6

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Prospection des acteurs porteurs intéressés par la création d'un living lab**
  - S'assurer avant tout que d'autres acteurs ne sont pas plus indiqués pour mettre en place une action comparable et ne le font pas déjà : chaires d'excellence des universités, programmes de grand emprunt …
  - Participation initiale du pôle à travers un consortium en raison de l'ampleur du projet et de la variété des compétences des différents acteurs à mobiliser
- **Mobilisation de moyens humains et financiers à la mesure du projet ainsi défini**
  - Financement externe nécessaire car le projet est coûteux en financement comme en ressources humaines mobilisées
  - Mise à disposition de membres influents et actifs dans la mise en place du projet
- **Externalisation progressive du processus et de la gestion courante du living lab**
  - Conservation d'un rôle de référent technologique et d'interface avec les industriels et le domaine de la recherche
  - Participation à la gouvernance rapprochée du living lab, implication dans le pilotage stratégique et expertise ponctuelle dans les tâches opérationnelles

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Mobiliser plusieurs acteurs moteur (des industriels, une université, un pôle, des usagers)**
- **S'assurer du soutien des institutionnels dans le cadre d'une forte dynamique territoriale**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Groupe d'acteurs aux compétences variées et au réseau étendu pouvant permettre au living lab d'atteindre une taille critique**
  - Générer notamment une forte dynamique territoriale

Cas pratique

- **Autonom'lab avec la contribution d'Elopsys**
  - Contact : Betrand Lenoir
    elopsys@elopsys.fr
    05 87 21 21 60

Applicabilité

- **Secteur : tous pôles, sutout thématiques "public"**
- **Maturité : tous pôles ayant déjà constitué un réseau**

+ 1 2 3 4 5_1 5_2 6 7

Retour au départ

Participation à l'élaboration de programmes territoriaux de développement durable (1/2)





Principe

- **Mobiliser le pôle dans les concertations et le processus de définition des plans locaux de DD de type Agenda 21 afin d'inscrire ses actions dans une politique territoriale cohérente.**

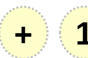
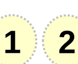
Bénéfices attendus

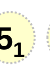
- **Pour le pôle : renforcement de l'ancrage territorial et de l'articulation de sa stratégie générale avec les orientations locales de DD**
  - Améliore l'ancrage territorial du pôle et ses relations avec les parties prenantes de sa sphère d'influence
  - Eviter le greenwashing grâce à l'ancrage territorial de la responsabilité sociétale du pôle et son inscription dans une stratégie plus globale
- **Pour les entreprises : explorer la valeur partagée à l'aune de partenariats ancrés localement**
  - Utilité du diagnostic concerté des enjeux locaux : mise en perspective des engagements DD du pôle avec les exigences de la situation locale
  - Identification des mécanismes de valeur partagée donc exploitation de synergies à l'échelle locale
- **Pour les collectivités : affirmer un projet stratégique et territorial de développement durable**
  - Le territoire comme cadre pertinent pour penser la coresponsabilité
  - Nécessité de s'appuyer sur les acteurs clés du territoire que sont les pôles

Coûts

- **Un coût faible à assumer pour le pôle, concentré surtout sur le temps de travail disponible à fournir**
  - Coût globalement faible car contribution à une démarche organisée par un tiers
  - Périodicité de la concertation, définition et évaluation de la démarche
  - Un Agenda 21 de réseau mobilise tous les acteurs pour une journée de travail mensuelle et 1 COPIL annuel ouvert à toutes les parties prenantes
  - Temps nécessaire à la déclinaison de l'Agenda 21 dans la stratégie générale du pôle
- **A l'échelle d'une collectivité territoriale, des moyens importants mobilisés (ex : 33)**
  - 9 personnes rattachées à la direction des services
  - Référents dans toutes les DG adjointes
  - 240 chefs de projets et 300 personnes capables d'interagir avec le suivi
  - Financements publics permettant cette ambition

Retour au départ

+ 1 2 3 4 5_1 5_2 6 7

Participation à l'élaboration de programmes territoriaux de développement durable (2/2)

3 7

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Large panel de méthodologies de concertation équivalentes, ayant chacune des avantages et des inconvénients**
  - Un recrutement trop sélectif permet d'apporfondir la réflexion mais sans prendre en compte toutes les parties prenantes
  - Un recrutement trop large et de grandes réunions publiques ne permettent pas d'avancer sur des sujets de fond
- **Croisement de travaux en séances plénières et d'ateliers par types d'acteurs ou de sphères de participation à 5 niveaux d'intégration possibles, en conservant les 5 éléments déterminants d'une démarche de DD**
  - 5 niveaux d'intégration croissants : information, consultation, concertation, co-construction, co-décision
  - 5 éléments : participation des acteurs, organisation du pilotage, transversalité, évaluation, amélioration continue
  - Assurer la participation équilibrée de toutes les parties, par exemple en échangeant sur des sujets transversaux (ex : les temporalités, les bonnes pratiques, la citoyenneté etc.)
  - Mobiliser les parties prenantes en évaluant la valeur des actions de DD pour les acteurs locaux
- **Pour le pôle : participer aux travaux de l'Agenda 21 et en restituer la teneur aux instances de gouvernance du pôle en vue de leur transposition dans la stratégie du pôle**

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Entretenir la confiance avec les parties prenantes pour assurer l'effectivité de la mise en œuvre du plan de DD**
- **Affirmation du pôle comme acteur moteur du territoire qui prend en compte les orientations du programme**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Dans le pôle : personne ayant une influence sur la stratégie du pôle (administrateur, cadre de l'équipe)**
- **Globalement : acteurs représentatifs des parties prenantes du territoire, non spécialistes du DD**

Cas pratique

- **"Agenda 21 de la Gironde" mis en place par le CG**
  - Contact : Julie Chabaud
    j.chabaud@cg33.fr
    05 56 99 67 64

Applicabilité

- **Secteur : ensemble des pôles**
- **Maturité : tous pôles**

+ 1 2 3 4 5_1 5_2 6 7

Retour au départ

Programme visant à améliorer les relations entre sous-traitants et donneurs d'ordre (1/2)





Principe

- **Mettre en place des outils permettant de sortir du modèle « perdant/perdant » qui prévaut encore trop souvent dans les relations entre sous-traitants et donneurs d'ordre en France**

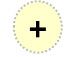
Bénéfices attendus

- **Pour les sous-traitants (le plus souvent des PME) :**
  - Bénéficier d'un meilleur partage de la valeur et ainsi garantir leur pérennité économique
    - notamment à travers une meilleure gestion de la PI, et de meilleures garanties pour financer leurs investissements
  - Se prémunir contre des pratiques abusives de la part de leur donneur d'ordre (rupture d'engagements, délais de paiement non respectés, clauses abusives…)
- **Pour les donneurs d'ordre :**
  - Fiabiliser et stabiliser leur réseau de sous-traitants, et bénéficier ainsi de l'innovation, de la technicité et des savoir-faire spécifiques concentrés dans ces PME
- **Pour le pôle :**
  - Développer des relations de qualité entre ses membres, facilitant notamment le montage de projet collaboratifs de R&D

Coûts

- **En fonction des options retenues, quant aux outils nécessaires à l'amélioration de ces relations, les coûts peuvent être très divers :**
  - Codes de bonne conduite : coûts presque nuls
  - Plateforme de concertation et d'échanges entre donneurs d'ordre et fournisseurs de la filière industrielle (ex : construction automobile), permettant la standardisation des échanges dématérialisés, le partage d'information…
  - Formation des PME pour rendre lisible l'offre des PME vis-à-vis des grands groupes et mieux comprendre la politique d'achat et de fonctionnement de ces mêmes groupes…

Retour au départ

+ 1 2 3 4 5_1 5_2 6


Programme visant à améliorer les relations entre sous-traitants et donneurs d'ordre (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Diagnostic partagé d'un besoin de faire progresser la qualité des liens entre donneurs d'ordre et sous-traitants**
- **Elaboration de règles communes et partagées régissant la relation donneurs d'ordre / sous-traitants**
- **Outillage de la filière pour faciliter la mise ne œuvre de ces règles :**
  - Formation
  - Plateforme de travail commune
  - Mise en place de fonds d'investissements
  - …

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Mobilisation de l'ensemble des parties prenantes**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Entreprises membres du pôle**
- **Formateurs**

Cas pratique

- **Plusieurs filières sont engagées dans le développement de ces approches, avec différents pôles de compétitivité impliqués (ex : Systematic...)**

Applicabilité

- **Secteurs : tous secteurs avec donneurs d'ordre**
- **Maturité : tous pôles**

+ 1 2 3 4 5_1 5_2 6 7

Retour au départ

Section 1B : préservation de l'environnement et gestion durable des ressources dans le fonctionnement interne

Retour vers la matrice

Un impact environnement certes limité…

… mais un rôle d'exemplarité et de diffusion à jouer

- **Si le développement durable ne saurait être limité à la préservation de l'environnement et la gestion durable des ressources, il accorde néanmoins une large place à ces thématiques. Ce thème décline le pilier environnemental du DD pour les pôles, par ailleurs largement pourvoyeur de développement technologique et économique (éco-technologies, gestion du cycle de vie, économie de l'environnement….)**
- **A l'échelle de leur fonctionnement interne et étant donné leur petite taille, les équipes des pôles ont un impact environnemental limité. Plutôt que de faire le recensement des bonnes pratiques qui font aujourd'hui partie de la vie quotidienne (tri des déchets…) ce guide s'attachera donc simplement à la manière dont les pôles peuvent adapter leurs règles de fonctionnement pour :**
  - encourager leurs membres à adopter des pratiques environnementales positives
  - garantir l'impact environnemental positif des projets qu'ils soutiennent
- **Le domaine d'actions ci-dessous est associé à la section 1B et décliné en une action**

Processus projet	Ici, il s'agit pour le pôle d'utiliser le levier de son usine à projets pour encourager ses membres à mieux prendre en compte le développement durable d'une part et mieux mettre en valeur les meilleures pratiques d'autre part.	9 10

Retour au départ

Intégration du développement durable dans les critères de labellisation (1/2)







Principe

- **Intégrer au barème de notation des projets de R&D candidats à la labellisation, une section bonus dédiée à la prise en compte de critères de DD dans le montage du projet.**

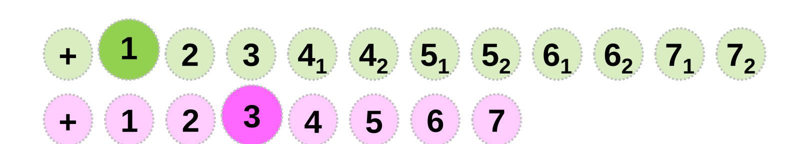
Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : diffusion du DD dans la sphère d'influence à travers les projets de R&D labellisés**
  - Sensibilisation du réseau de membres à la nécessaire prise en compte de la RSE et du DD dans leurs projets et leurs activités
  - Atteindre des objectifs de DD par l'innovation, constituant un canal efficace dans les pôles
  - Visibilité du pôle et de ses projets auprès des acteurs locaux (ex : Pôle Emploi)
- **Pour les membres : valorisation des projets de R&D responsables et augmentation des chances de labellisation par le pôle**
  - Evaluation et valorisation des projets ayant une préoccupation RSE la plus marquée
  - Formation générale via le cahier de sensibilisation et acquisition des bases théoriques de la RSE, thématique souvent mal maitrisée par les PME
  - Accompagnement RSE à travers un bouquet de recommandations dans la poursuite du projet
  - Bonus permettant de différencier deux projets similaires, ou d'atteindre le seuil de labellisation

Coûts

- **Une action ambitieuse nécessitant la mobilisation étendue de ressources humaines dans la phase de mise en place et en cas d'actualisation**
  - Nécessité de faire appel à des compétences externes ponctuelles pour élaborer les supports, tâche particulièrement longue
  - Participation de l'un des membres de l'équipe, sensibilisé et formé au DD, aux comités d'évaluation soit ~0,1 ETP
  - Évaluation périodique de l'efficacité des outils dont la durée dépend de l'ampleur du travail de redéfinition
- **Un coût financier exclusivement à la mesure des compétences de sous-traitance mobilisées**
  - Coût de la production initiale des supports (Ex : 4 k€)
  - Coûts éventuels de la formation du permanent de l'équipe dédié et du comité d'évaluation des projets
- **Une fois l'action lancée, un coût d'animation très faible car intégré au processus projets**
  - Volet supplémentaire dans le processus habituel de labellisation des projets de R&D

Retour au départ



Intégration du développement durable dans les critères de labellisation (2/2)







Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Élaboration d'une note d'éthique intégrée à la grille d'évaluation des projets de R&D soumis à labellisation**
  - Volet RSE et DD constituant un bonus pouvant atteindre 10% du barème total, élaboré sur la base d'entretiens membres
- **Rédaction d'un cahier de sensibilisation à la RSE et au DD, édité par le pôle et distribué à tous ses membres**
  - Cahier pédagogique et synthétique, donnant une vision large sur la RSE et les premiers outils de réflexion et questionnements nécessaires pour intégrer le DD à un projet de recherche
  - Distribution à tous les membres en version électronique voire papier pour les plus intéressés, possibilité de rencontre avec un membre de l'équipe pour approfondir leur compréhension des enjeux du DD en amont du dossier projet
- **Attribution de tout ou partie du bonus RSE, pouvant permettre au projet d'atteindre la note de labellisation**
  - Attribution par le comité d'évaluation, dans le cadre de l'examen du dossier projet en vue de la labellisation
- **Création d'une bibliothèque d'une centaine de recommandations spécifiques aux projets d'innovation**
  - Une fois le projet noté, une dizaine de recommandations sélectionnées automatiquement en fonction du niveau d'avancement et des caractéristiques du projet considéré

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Efficacité de l'incitation : préférer la valorisation (bonus) à la contrainte**
- **Intégration de la note au processus de labellisation**
- **Communication amont des critères de labellisation DD**

3/ Acteurs à mobiliser

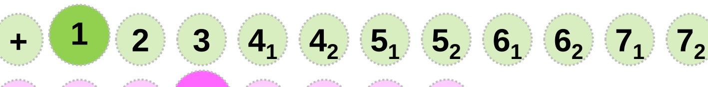
- **Compétence externe en DD pour rédiger les différents supports de l'action**
  - Cabinet de consultants spécialisé dans les thématiques du DD et dans les clusters

Cas pratique

- **Processus de labellisation de Pégase**
  - Contact : Ivan Mathias
    ivan.mathias@pole-pegase.com
    06 46 31 55 19

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Label de développement durable pour les projets de R&D (1/2)







Principe

- **Elaboration d'un <u>éco-label</u> à apposer en marge de la labellisation du projet afin de mettre en évidence l'<u>impact environnemental</u> positif de l'innovation envisagée.**

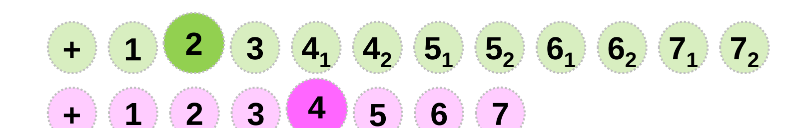
Bénéfices attendus

- **Pour les membres : différenciation et augmentation de la valeur perçue des projets « verts »**
  - Argument favorable auprès des guichets de financement
  - Visibilité accrue du projet et image positive auprès d'un public allant du réseau aux <u>parties prenantes</u>
  - Néanmoins absence de garantie de succès pour les entreprises
- **Pour le pôle : incitation à des démarches spontanées de « verdissement » des projets**
  - Diffusion de la culture du DD auprès des membres dans l'émergence des projets
  - Critère non discriminant pour la labellisation du projet donc spontanéité de la démarche qui suppose une appropriation du DD par les membres
- **Pour le pôle : affichage positif pour les collectivités, l'Etat et l'opinion publique**
  - Communication sur le label montrant l'implication du pôle dans le DD dans son cœur de métier
  - Information des collectivités et de l'Etat via leurs guichets de financement

Coûts

- **Coût de mise en œuvre très faible voire inexistant**
  - Définition d'une procédure d'attribution du label à faire valider
  - Définition d'indicateurs simples et pertinents à tester rapidement sur les projets du pôle
- **Investissement en temps important mais raisonnable**
  - Mobilisation supplémentaire lors des réunions du comité de labellisation
  - Suivi régulier de projet par l'équipe ou le Conseil d'administration
  - Suppose plus un approfondissement des activités existantes que la mise en place d'ETP dédiés
- **Faible coût de constitution du dossier pour les porteurs de projet**
  - Atteinte des objectifs généralement déjà pris en compte dans la définition du projet
  - Simplicité du dossier et des pièces demandées

Retour au départ



Label de développement durable pour les projets de R&D (2/2)





10

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Elaboration d'indicateurs quantifiables déterminant objectivement les critères d'attribution du label**
  - Possibilité de fixer ces indicateurs avec plus d'exigence dans les pôles Ecotechnologies, pour ne réserver le label qu'aux projets les plus performants
- **Publication des critères de labellisation auprès du réseau et des porteurs de projet candidats**
  - Fiche explicative dédiée au label dans la notice du dossier projet à constituer
- **Intégration de l'examen du label dans la partie avale du processus projet**
  - Une fois le projet évalué favorablement par le pôle, apposition du label de développement durable
  - Gain de temps pour le comité d'évaluation, qui vérifie uniquement les projets déjà acceptés
- **Accompagnement dans la valorisation du label reçu**
  - Mise en valeur du label auprès des guichets de financement
- **Suivi la réalisation des objectifs annoncés**
  - Suivi annuel du comité d'évaluation, renouvellement du label si les objectifs sont respectés

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Dispositif intégré au processus projet**
  - Faible investissement supplémentaire pour le pôle et attractivité pour les porteurs de projets
- **Simplicité des processus et des indicateurs choisis**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Acteurs internes à la gouvernance du pôle**
  - Comité de sélection des projets pour la définition, l'octroi et le suivi des labels
  - Equipe d'animation pour l'accompagnement

Cas pratique

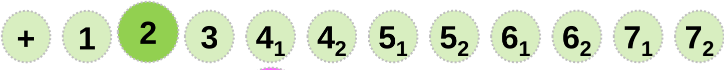
- **Label "Green" de Minalogic**
  - Contact : Laurent Julliard
    contact@minalogic.com
    04 38 78 19 47

Retour au départ

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs dont thématique non DD**
- **Maturité : tous pôles**

+ 1 2 3 4_1 4_2 5_1 5_2 6_1 6_2 7_1 7_2



Section 2B : préservation de l'environnement et gestion durable des ressources dans la sphère d'influence (1/2)

Retour vers la matrice

La préservation de l'environnement et la gestion durable des ressources sont un champ large…

…encore peu exploré par les pôles

- **A l'échelle de leur sphère d'influence en revanche, les pôles peuvent avoir un impact notable sur la mise en place de modes de gestion durables des ressources naturelles (eau, air, énergie…)**
- **Les actions concrètes que les pôles peuvent déployer sont très nombreuses et dépendent de leur domaine de spécialisation mais elles relèvent notamment de :**
  - La sensibilisation, par exemple à travers la mise ne place de groupes de travail dans le cadre du pôle
  - La formation des membres du pôles aux leviers concrets de ces actions
- **Les 7 domaines d'actions ci-dessous sont associés à la section 2B et déclinés en fiches pratiques**

Analyse du cycle de vie (ACV) et éco-conception	L'ACV est une méthode d'évaluation qui permet de quantifier les impacts d'un produit, d'un service ou d'un procédé sur l'ensemble de son cycle de vie (extraction des matières premières qui le composent , distribution, élimination en fin de vie)	11 12
Protection de la biodiversité	La protection de la biodiversité (biologique) consiste en la protection de la diversité des écosystèmes, des espèces et des gènes. Au-delà de son intérêt éthique et esthétique, la biodiversité a un impact sur la qualité des sols, l'élimination des déchets, la découverte de nouveaux médicaments ou la régulation du changement climatique par exemple.	13

Section 2B : préservation de l'environnement et gestion durable des ressources dans la sphère d'influence (2/2)

Réduction des déchets dangereux et des rejets polluants	Les déchets dangereux sont définis dans le décret n°2002-540 du 18-04-2002. Ils présentent notamment des risques explosif, nocif, cancérogène, mutagène… Les pôles peuvent animer leur écosystème pour réduire la production de ces déchets et rejets.	14
Ecologie industrielle	L'écologie industrielle vise à réduire au maximum la production de déchets en intégrant autant que possible des filières industrielles complémentaires permettant la co-valorisation de produits et sous-produits.	15
Maîtrise de la demande en énergie	Dans un contexte de raréfaction des énergies des fossiles à moyen court / terme et de réchauffement climatique, la question de la maitrise de la demande en énergie_est devenue un facteur clé de la compétitivité des entreprises.	16 17
Consommations responsables	La consommation responsable s'efforce de privilégier les modes de consommation économiquement et éthiquement durables. Il s'agit à la fois d'une action volontaire de la demande pour limiter son impact sur l'environnement mais aussi d'une action cherchant à inciter l'offre à proposer des biens davantage durables.	18
Gestion des risques naturels et environnementaux	Le développement durable s'inscrivant dans une logique de long terme, une de ses principales propositions est la recherche et la réduction des risques industriels, économiques et environnementaux (notamment pour permettre aux entreprises de renforcer leur compétitivité)	19

Retour au départ

Sensibilisation et formation à l'éco-conception (1/2)





Principe

- **Promouvoir les démarches d'éco-conception comme levier d'innovation dans les PME du pôle via une action collective simple de sensibilisation et d'accompagnement en trois étapes.**

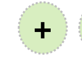
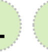
Bénéfices attendus

- **Pour les PME : bénéfices économiques nombreux quoique parfois difficiles à quantifier**
  - Levier d'innovation efficace, permettant de faire des gains et de pérenniser ses activités
  - Augmentation des profits de l'entreprise par la réduction des consommations par exemple en eau et énergie
  - Impact positif sur les clients qui apprécient la démarche : sécurisation de la relation client
  - Mise à disposition d'un réseau de partenaires et de financement pour la formation
- **Pour la filière : démarche fédérative efficace via les synergies entre ses acteurs**
  - Approche de la démarche par la filière, permettant une meilleure connaissance du secteur
  - Promotion d'une filière responsable qui cherche collectivement à réduire son impact environnemental en tenant compte des contraintes du métier
- **Pour le pôle : meilleure visibilité et promotion de la compétitivité de la filière**
  - Meilleure visibilité envers les collectivités

Coûts

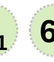
- **Coûts externalisés dans le cadre d'une action collective : financement des collectivités et participation des PME intéressées**
  - 800 € pour les trois jours, pour chaque PME
  - Implication de partenaires locaux dans la phase d'accompagnement : collectivités, CCI, etc.
- **Modeste mobilisation interne d'ETP et mobilisation d'intervenants extérieurs proportionnée au nombre de journées de formation**
  - 0,5 ETP pour la chargée de mission et l'assistante
  - Mobilisation ponctuelle d'intervenants : ingénieurs en éco-conception des organismes partenaires
- **Coût financier et en temps (3 jours) pour les PME**
  - Procédure assez lourde pour les PME
  - Néanmoins, action à considérer comme un investissement : importance de l'étape 1 pour évaluer les gains possibles pour les PME

Retour au départ









Sensibilisation et formation à l'éco-conception (2/2)

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **La démarche éco-conception se déroule en 3 étapes d'une journée chacune**
- **Présentation collective : découverte de l'éco-conception (1)**
  - Présentation de la démarche, appuyée sur des success stories d'entreprises innovantes ayant intégré une démarche d'éco-conception, découverte des outils et de l'importance de la communication pour valoriser l'action d'éco-conception
- **Étude de la mise en place d'un modèle pour chaque PME (2)**
  - État des lieux de la prise en compte de l'éco-conception, des exigences des clients et des contraintes réglementaires, effectué par un consultant extérieur
  - Identification des opportunités d'éco-conception et mise en place d'un premier plan d'actions.
- **Retour d'expérience en ateliers collectifs (3)**
  - Journée d'échanges pour faire une analyse et une capitalisation des états des lieux / plans d'actions individuels
  - Mise en relation avec le réseau de partenaires à mobiliser et avec les financeurs potentiels
  - Mise en place de relations privilégiées entre participants, réflexion commune à l'échelle de la filière

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Implication de toutes les entreprises dans la démarche**
  - En particulier des grands groupes : rôle de témoignage sur la mise en œuvre de l'éco-conception
  - Témoignage des *success stories* de PME

3/ Acteurs à mobiliser

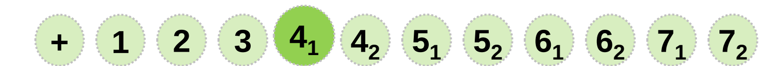
- **Grandes entreprises et PME pour témoigner auprès des participants dans la phase de sensibilisation (1)**
- **Appel à des consultants ou acteurs extérieurs dans la phase d'accompagnement (2)**

Cas pratique

- **Action "Eco-conception" du pôle ASTech Paris R.**
  - Contact : Aline Letellier
    performaero@pole-astech.org
    01 55 64 04 65

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Sensibilisation et formation des entreprises à l'éco-conception (1/2)





Principe

- **Former les entreprises de la filière à des démarches d'<u>éco-conception</u> et d'<u>analyse du cycle de vie</u> afin d'améliorer leurs performances industrielles.**

Bénéfices attendus

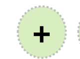
- **Pour les entreprises : gain de compétitivité et signal positif de communication en interne comme en externe**
  - Gain financier lié à l'évolution du processus et la limitation des consommations en eau et énergie
  - Formation des personnels à l'<u>ACV</u> et à l'éco-efficience, leur permettant de s'approprier la démarche et d'adhérer à un projet commun
  - Image positive véhiculée auprès des fournisseurs comme des clients, d'où l'importance de la phase d'accompagnement dans la communication produit
- **Pour le pôle : coordination de la performance industrielle à l'échelle de la filière**
  - Action pilote permettant de débroussailler les problématiques liées à l'éco-conception dans la filière
  - Notion d'exemplarité des initiatives menées par le pôle, qui rayonne dans la <u>sphère d'influence</u>
  - A terme, par la diffusion des pratiques, compétitivité accrue de la filière
  - Suppose un enjeu d'extension de la démarche au tissu d'entreprises de la filière

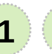
Coûts

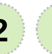
- **Coût financier important qu'il est possible d'externaliser dans le cadre d'une action collective**
  - Coût global de 126 k€ TTC, financé à 80% par les collectivités et agences publiques
  - 20% financés en majorité par la participation financière des membres et par le pôle
  - Charges focalisées sur la sous-traitance de l'accompagnement et des formations à un cabinet de conseil externe
- **Coût à supporter pour le pôle essentiellement centré sur les RH**
  - Consultants externes mobilisés pour mener l'action donc un faible investissement RH
  - 0,2 ETP sur un an, essentiellement concentré sur le montage de l'action, le recrutement des entreprises et la gestion administrative

Retour au départ

+ 1 2 3 4_1







6_1 6_2 7_1 7_2

Sensibilisation et formation des entreprises à l'éco-conception (2/2)

4_2 12

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Montage de l'action et recrutement des entreprises intéressées par la formation**
  - Établissement d'une structure externalisée de type action collective et choix du cabinet de conseil sous-traitant
  - Recrutement des entreprises potentiellement intéressées par l'action collective : rôle central du pôle
- **Sensibilisation des PME et pré-diagnostic (½ journée)**
  - Recueil de données environnementales et construction d'indicateurs d'éco-efficience liés à l'activité de l'entreprise
- **Accompagnement collectif des entreprises par une formation en 4 modules (7 journées de formation collective)**
  - Principes, stratégies, méthodes et outils d'éco-conception
  - Méthodologies d'évaluation environnementale
  - Eco-efficience des procédés
  - Communication environnementale sur le produit
- **Accompagnement personnalisé dans la mise en place d'une démarche généralisée d'éco-conception (6-7 jours)**
  - Mise en place d'un accompagnement sur mesure en fonction des problématiques rencontrées par l'entreprise
  - Définition d'une stratégie d'éco-conception et d'une stratégie de communication environnementale sur le produit
  - Capitaliser sur cette stratégie en communiquant les bonnes pratiques aux entreprises de la filière

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Implication personnelle d'administrateurs/membres de l'équipe dans les problématiques de DD**
  - Connaissant à la fois la filière industrielle et le DD
- **Répondre aux besoins spécifiques des entreprises**

3/ Acteurs à mobiliser

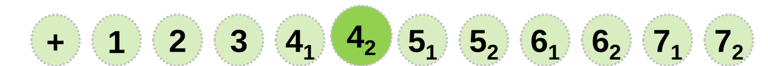
- **Expertise quant aux procédés industriels spécifiques de la filière**
- **Consultants spécialisés pour animer les réunions et accompagner les entreprises**

Cas pratique

- **Action collective "Eco pôle PASS" de PASS**
  - Contact : Philippe Claud
    p.claud@pole-pass.fr
    04 92 42 34 84

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Etablissement d'une convention de protection de la biodiversité avec les acteurs locaux (1/2)





Principe

- **Etablir un cadre de développement de projets de R&D et structurants permettant la protection de la biodiversité locale et en lien avec les intérêts de la filière, en partenariat avec les acteurs locaux de l'environnement.**

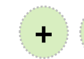
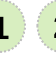
Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : finalité de valorisation économique et industrielle du partenariat**
  - Agir en faveur des intérêts économiques de la filière comme l'approvisionnement en matières premières (ex : espèces végétales rares ou endémiques)
  - Projet structurant à l'échelle locale, établissant un lien étroit entre le pôle, les acteurs de son territoire et éventuellement sa population
- **Pour l'acteur local : protection de la biodiversité en partenariat avec les filières industrielles locales**
  - Préservation de la biodiversité sur le territoire et des milieux naturels exceptionnels
  - Promotion d'une agriculture locale et durable dans un projet d'aménagement du territoire
  - Enrichissement des connaissances sur la biodiversité locale et ses applications
- **Pour les membres du pôle : sécurisation des approvisionnements et pistes de recherche**
  - Stimulation de la recherche et ouverture de nouvelles pistes d'innovation sur les espèces locales
  - Projets à forte connotation locale et environnementale éligibles au financement local

Coûts

- **Faible coût de mise en place pour le pôle à l'exception de la mobilisation de personnel**
  - Absence de coût financier dans la phase de montage de la charte
  - Néanmoins, 0,1 à 0,15 ETP sur un an pour les travaux préliminaires sur la charte et les premières études sur le lien entre la biodiversité et la filière
  - 0,2 ETP à partir du lancement du projet, en raison de la mise en relation avec d'autres projets structurants locaux
- **Mobilisation conjointe du partenaire local qui assume une partie des coûts**
  - Équipe de travail en relation étroite avec celle du partenaire local pour qui l'investissement est équivalent (0,2 ETP)
  - Le partenaire peut assurer la mise en œuvre, le pôle apportant un savoir technique et la mise en relation avec ses membres

Retour au départ




+ 1 2 3 4_1 4_2 5_1 5_2 6_1 6_2 7_1 7_2

Etablissement d'une convention de protection de la biodiversité avec les acteurs locaux (2/2)

7_1 13

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Discussion et concertation avec les acteurs locaux et parties prenantes concernées par le projet**
  - Discussion généralement informelle pour identifier les pistes de collaboration sur la biodiversité locale
- **Signature d'une charte de collaboration entre les différents acteurs**
  - Inclusion d'acteurs non membres du pôle donc signature nécessaire d'une charte définissant un cadre de collaboration
- **Mise en place d'une structure opérationnelle et de pilotage**
  - Groupe de travail réuni deux fois par an pour réfléchir sur les possibilités de développement de projets structurants
  - Groupe réunissant les opérationnels, les directeurs des deux structures (pôle et acteur local), éventuellement des parties prenantes (associations locales), centres de recherche et universités
  - Rôle essentiel de coordination joué par le pôle entre les différents participants au groupe de travail
- **Identification de pistes de projets de R&D ou de projets structurants et impulsion de ces projets**
  - Valeur ajoutée pour le pôle dans l'émergence de projets voués à protéger et/ou valoriser la biodiversité du territoire
  - Mise en place de projets structurants et mise en relation avec les acteurs pertinents au niveau local pour les débuter

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Trouver l'équilibre permettant aux entreprises de s'engager dans un projet à forte connotation environnementale donc en respectant d'autant plus des critères de durabilité parfois coûteux**

3/ Acteurs à mobiliser

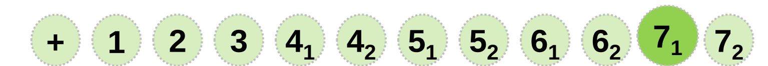
- **Parties prenantes du territoire ayant une bonne connaissance de la biodiversité locale**
  - Interloctueur pertinent pour explorer les pistes d'innovation et de projets structurants adéquats

Cas pratique

- **Partenariat avec le PNR Préalpes d'Azur de PASS**
  - Contact : Philippe Claud
    p.claud@pole-pass.fr
    04 92 42 34 84

Applicabilité

- **Secteur : pôles dont thématique végétale / animale**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Groupe de travail sur le recyclage et partage des bonnes pratiques (1/2)





Principe

- **Mettre en place un groupe de travail sur le recyclage avec un double objectif : faire émerger des projets d'innovation et partager les bonnes pratiques en interne.**

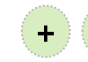
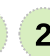
Bénéfices attendus

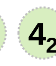
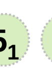
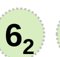
- **Pour les membres : stimulation de l'innovation et mise en réseau au sein du pôle et au-delà**
  - Émergence de projets fertilisée par la thématique
  - Mise en réseau avec d'autres membres du pôle sur une problématique transverse
  - Bonne acceptabilité sociale des actions de recyclage au sein des salariés des PME/TPE
- **Pour la filière : enrichissement des thématiques de la filière par une prise en compte effective de la problématique du recyclage**
  - Un groupe de travail permettant d'inscrire le recyclage dans une approche « marché »
  - Diffusion du recyclage dans la compétitivité de l'ensemble de la filière
- **Pour le pôle : favoriser l'émergence de projets et attirer de nouveaux membres**
  - Stimulation de l'émergence de projets via la thématique transverse du recyclage
  - Diffusion du DD auprès des membres du pôle par le levier efficace de l'innovation
  - Attirer de nouveaux membres en élargissant le GT à d'autres acteurs de la filière

Coûts

- **Coût financier réel à prendre en compte, en fonction des ressources externes mobilisées**
  - Coût des études préliminaires si besoins d'appel à expertise externe (plusieurs k€)
  - Coût de la mobilisation d'experts à chacune des réunions ou pour des interventions ciblées
- **Problématique de pérennisation de financements trop lourds à assumer pour le pôle**
  - Action efficace à moyen ou long-terme, difficulté d'assurer des financements publics pour cette durée
  - Financement sur les ressources du pôle
  - Difficulté à demander une participation financière aux membres pour un groupe de travail
- **Coût humain important, condition de l'assiduité des membres et du succès de l'action**
  - Communication appuyée aux membres afin de favoriser leur implication dans le groupe de travail
  - Travail administratif et d'organisation des réunions (~0,2 ETP)

Retour au départ





+ 1 2 3 4_1 4_2 5_1 5_2 6_1 6_2 7_1 7_2

Groupe de travail sur le recyclage et partage des bonnes pratiques (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Etudes préliminaires pour asseoir le groupe de travail sur une base de travail théorique solide**
  - Explicitation des pistes de réflexion sur le lien entre le recyclage et la thématique de la filière
  - Etudes à réaliser en interne ou avec l'aide ponctuelle d'un expert en recyclage, pour une synthèse d'environ 50 pages
- **Organisation de réunions trimestrielles du groupe de travail avec les membres du pôle porteurs du projet**
  - Invitation large au groupe de travail parmi les membres du réseau élargi du pôle, afin d'inclure les acteurs de la filière
  - Animation du groupe de travail par une ressource compétente interne au pôle, avec possibilité d'inviter une ressource externe pour intervenir sur une problématique précise à la demande des participants
- **Accompagnement et suivi des solutions trouvées dans le cadre des réunions**
  - Orientation vers les partenaires adéquats pour monter et développer les projets de recherche
  - Orientation vers les compétences nécessaires à la reproduction de bonnes pratiques parmi les membres
- **Organisation périodique de groupes de travail pour assurer un parcours collaboratif et effectif vers le recyclage**
  - Nécessité d'impliquer au maximum les membres du pôle afin que le GT ne s'essouffle pas sur la durée

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Création du groupe sous l'impulsion des entreprises, de fait particulièrement impliquées**
  - Bénéfice de l'action résultant de l'assiduité des membres et de l'effectivité de l'émergence de projets

3/ Acteurs à mobiliser

- **Compétences internes au pôle sur le recyclage pour animer le GT**
  - Administrateur, membre de l'équipe ou membre du pôle
- **Compétences externes dédiées à l'approfondissement**

Cas pratique

- **Groupe de travail sur le recyclage du pôle UP-tex**
  - Contact : Pôle UP-tex
    contact@up-tex.fr
    03 20 99 46 71

Applicabilité

- **Secteur : pôles dont thématique recyclage**
- **Maturité : tous pôles**

+ 1 2 3 4_1 4_2 5_1 5_2 6_1 6_2 7_1 7_2

Retour au départ

Société de codéveloppement : un exemple réussi de croisement des enjeux de compétitivité et de l'écologie industrielle (1/2)



15

Principe

- **Réunir les compétences de différentes entreprises pour développer de nouveaux business models avec un objectif de réalisation de 100 M€ de chiffre d'affaires à horizon 3/5 ans.**

Bénéfices attendus

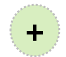
- **Pour les entreprises : la mutualisation d'un portefeuille d'activités entre les entreprises doit permettre :**
  - une diminution des coûts et des charges d'investissements des activités naissantes du site
  - d'être davantage compétitifs vis-à-vis de leurs concurrents
  - une accentuation du mode collaboratif
- **Pour les territoires, les sociétés de codéveloppement sont une opportunité :**
  - de voir s'accroître l'ancrage territorial des entreprises…
  - … tout en leur permettant de pouvoir développer sur leur territoire de nouveaux business models et/ou marchés d'envergure

Coûts

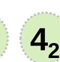
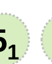
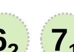
- **Des coûts d'accompagnement du process de créativité et de montage du projet largement compensés par les objectifs de réalisation de business à 3 ans.**
- **L'accompagnement de l'ensemble du process représente entre 50 et 100 jours de consultance, soit un budget d'environ 100 k€ (0,1% des objectifs de développement du CA).**

Retour au départ







Société de codéveloppement : un exemple réussi de croisement des enjeux de compétitivité et de l'écologie industrielle (2/2)



15

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Phase 1 - Créativité**
  - Générer et collecter des idées afin de constituer un portefeuille d'idées
    Dans le cas de la création du cluster Ecodev d'Epinal, l'idée principale retenue était celle du projet « Nor-Win » : grâce à la mutualisation des flux énergétiques dans le cluster, les coûts de production de la laine de bois ont été diminués de 15%, permettant ainsi de multiplier le marché accessible pour ce produit écologique par 30 (et de le rendre compétitif face à ses concurrents pétroliers)
- **Phase 2 - Maturation : « de l'idée au projet »**
  - Maturer les idées et valider le passage en projet pour attirer un porteur de projet
- **Phase 3 - Projets : « du projet à l'entreprise »**
  - Maturer les projets et élaboration de plan d'affaires
- **Phase 4 - Lancement : démarrage de l'entreprise**
  - Lancement des nouvelles activités avec un objectif d'accès très rapide au marché

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Management et encadrement du processus de créativité**
- **Identification d'un entrepreneur porteur du projet**
- **Réalisation de la preuve du concept à court terme**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Entreprises porteuses de projet**
- **« Facilitateur », manager du process de créativité**

Cas pratique

- **Ecodev Epinal**
  - Contact : Marc Desforges
    m.desforges@cmi-strategies.com
    01 47 12 53 34

Applicabilité

- **Secteurs : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**

+ 1 2 3 4_1 4_2 5_1 5_2 6_1 6_2 7_1 7_2

Retour au départ

Bilan carbone d'un événement d'ampleur nationale organisé par le pôle (1/2)



16

Principe

- **Etablir le bilan carbone d'un événement périodique d'ampleur réunissant un grand nombre de participants, afin de diminuer à chaque fois son impact sur l'environnement et de sensibiliser les participants en ce sens.**

Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : bénéfice important en termes d'image pour tous pôles et de cohérence du discours dans le cas des pôles énergie**
  - Bénéfice particulier pour les pôles précurseurs en la matière qui rendent leur action visible
  - Nécessite *a minima* une communication sur le bilan auprès des participants, au cours de l'événement
  - Amélioration continue des pratiques du pôle en cas de périodicité de l'évènement
  - Rôle incitatif du pôle, acteur approprié pour diffuser des recommandations auprès des participants
- **Pour les participants : sensibilisation à la démarche et rapprochement avec le pôle**
  - Connaissance du bilan effectué et de l'impact environnemental de l'événement
  - Incitation implicite à reproduire de telles actions dans leurs propres organisations
  - Implication possible du fait des recommandations adressées par le pôle aux participants : en s'impliquant dans la démarche, renforcement des relations BtoB entre eux et le pôle

Coûts

- **Coût financier raisonnable, essentiellement dû à la sous-traitance du bilan carbone à un professionnel**
  - 10 à 12 k€ en moyenne pour le bilan carbone complet d'une conférence internationale
  - Coût correspondant à 2-3 semaines-consultant, nécessaires pour balayer le périmètre de l'évènement
  - Possibilité de coût supplémentaire en cas de financement d'une action de compensation de l'empreinte carbone : plusieurs k€
- **Coût en ressources humaines limité car en grande partie externalisé sur le sous-traitant**
  - Implication néanmoins nécessaire de l'équipe pour fournir au sous-traitant l'information exhaustive dont il a besoin pour effectuer le bilan carbone
  - Difficulté à récupérer les informations sur les moyens de transport des participants, qui représentent le principal impact environnemental

Retour au départ

+ 1 2 3 4₁ 4₂ 5₁ 5₂ 6₁ 6₂ 7₁ 7₂



Bilan carbone d'un événement d'ampleur nationale organisé par le pôle (2/2)



16

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Mobilisation d'un sous-traitant pour commencer le bilan de l'événement en amont de celui-ci**
  - Recensement exhaustif d'information auprès du pôle et de l'ensemble des prestataires impliqués dans l'organisation
  - Utilité d'effectuer ce bilan en amont pour en présenter les premiers résultats au cours de l'événement même
- **Prise en charge totale du bilan énergétique et de la restitution par le sous-traitant**
  - Restitution à l'issue de l'événement et formulation de recommandation pour les éventuelles éditions suivantes
- **Possibilité de compenser l'impact environnemental par le financement d'une action annexe**
  - Aiguillage par l'expert en bilan carbone vers une action permettant de compenser l'impact de l'évènement
- **Communication sur le bilan dans le cadre de la conférence voire au-delà afin de mettre en valeur l'action du pôle**
  - Communiqués de presse, visibilité sur le site internet, possibilité d'interaction avec l'équipe sur ce sujet
- **Périodicité de l'événement permettant d'améliorer à chaque fois le bilan carbone**
  - Difficulté possible dans le cas où les émissions de CO_2 dues au transport représentent la majorité de l'impact écologique, car l'empreinte finale dépend alors très peu des actions du pôle

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Implication des participants à l'évènement sur le volet transport du bilan carbone**
- **Caractère incitatif d'un financement extérieur pour mener à bien l'action**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Cabinet de conseil spécialisé dans les bilans carbone**
- **Financement spécifique par des acteurs extérieurs positionnés sur la thématique**
  - Ademe, Collectivités locales

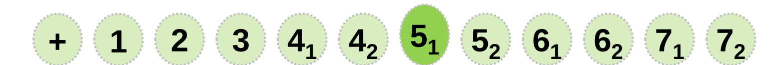
Cas pratique

- **Bilan carbone des "Conférences Derbi" de Derbi**
  - Contact : Pôle Derbi
    contact@pole-derbi.com
    04 68 66 17 96

Retour au départ

Applicabilité

- **Secteur : pôles énergie en priorité, tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Accompagnement des membres dans le pilotage de l'efficacité énergétique (1/2)





Principe

- **Accompagner les entreprises dont les process sont consommateurs en énergie dans la mise en place d'actions de maîtrise de la demande : sensibilisation, formation, mise en place de capteurs, recommandations, plans d'actions.**

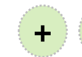
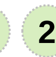
Bénéfices attendus

- **Pour les participants : économies dues à la réduction de la consommation d'énergie**
  - Accompagnement dans la mise en place d'un plan d'actions et d'investissements pour réduire l'énergie consommée
  - Réduction des coûts concomitante à la réduction des dépenses en énergie lors du process industriel
  - Impacts attendus entre 10 et 30% d'économies d'énergie pour les entreprises partenaires
- **Pour le pôle : diffusion de bonnes pratiques et affichage positif auprès de sa sphère d'influence**
  - Diffusion des bonnes pratiques parmi le réseau de PME membres, améliorant la relation de confiance
  - Affichage positif auprès du réseau de membres comme des financeurs publics du pôle
  - Démarche particulièrement adéquate et cohérence dans le cadre des pôles énergie
- **Pour les collectivités : inscription dans une politique plus large d'économies énergétiques**
  - Collectivités finançant l'action collective pour diffuser la culture du DD dans les PME du territoire

Coûts

- **Coût financier important, dans le cadre habituel d'une action collective classique**
  - Objectif : décharger les PME participantes de la majorité du coût de l'action
  - Nécessite un financement externe pour assumer le coût restant : plusieurs dizaines de k€
- **Coût humain variable, en fonction du choix de mobilisation ou non de ressources internes**
  - Cas d'un pôle énergie : mobilisation de membres de l'équipe pour effectuer l'audit et les recommandations à l'entreprise sur son plan d'actions (3 j/PME)
  - Cas d'un pôle non énergie : mobilisation d'une expertise externe dont le coût est proportionné au nombre d'entreprises participantes

Retour au départ




+ 1 2 3 4_1 4_2 5_1 5_2 6_1 6_2 7_1 7_2

Accompagnement des membres dans le pilotage de l'efficacité énergétique (2/2)



17

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Organisation de l'action collective et communication auprès du réseau élargi de membres et de partenaires**
  - Recrutement des entreprises participantes et des intervenants qui effectueront les formations et l'accompagnement
  - Ciblage des TPE et PME susceptibles d'avoir des process particulièrement consommateurs en énergie
- **Ateliers de groupe pour sensibiliser et former des responsables énergie dans les entreprises**
  - Ateliers collectifs représentant une première formation pour assurer une continuité de l'action au sein de la PME/TPE
  - Formation théorique en préparation du reste de l'action : une demi-journée
- **Visite auprès de l'entreprise pour formuler un diagnostic, explorer les premières solutions d'économies d'énergie**
  - Revue exhaustive des process de production industriels par l'expert chargé du diagnostic durant une journée entière
  - Sensibilisation du personnel des entreprises à une saine gestion et consommation d'énergie
- **Ateliers de formulation des recommandations et de définition d'un plan d'actions associé**
  - Choix des actions susceptibles de réduire la consommation d'énergie au cas par cas
  - Mise en place d'indicateurs significatifs et d'outils simples pour évaluer les éventuels gaspillages et leur résolution

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Appropriation de la démarche par le responsable énergie et l'ensemble du personnel de la PME/TPE**
- **Obtention d'un financement public permettant au plus grand nombre de PME de participer à l'action**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Capitaliser sur les compétences de l'équipe dans les pôles énergie, sinon recours à une expertise externe**
- **Soutien financier des acteurs publics (Conseil Régional, Ademe, DRIRE)**

Cas pratique

- **Action collective AGI-Energies de Capenergies**
  - Contact : Pôle Capenergies
    contact@capenergies.fr
    04 42 25 64 25

Applicabilité

- **Secteur : pôles énergie en priorité, tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**

+ 1 2 3 4_1 4_2 5_1 5_2 6_1 6_2 7_1 7_2

Retour au départ

Accompagnement des PME pour la réponse aux appels d'offres lancés par des « acheteurs responsables » (1/2)



18

Principe

- **Accompagner les PME pour répondre aux exigences des nouvelles politiques d'achat responsable, dans le secteur public comme dans le secteur privé.**

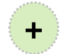
Bénéfices attendus

- **Pour les PME bénéficiaires**
  - Accès à des marchés marqués par un environnement normatif et concurrentiel de plus en plus contraint (loi NRE, charte de l'environnement,…)
- **Pour les donneurs d'ordre**
  - Accès aux innovations vertes développées dans les PME (la plupart des produits éco-labellisés en France sont le fait des PME)
- **Pour le pôle :**
  - Amélioration de la relation de travail entre membres du pôle
  - Développement de partenariats entre les entreprises allant au-delà de la collaboration sur des projets ponctuels de recherche collaborative

Coûts

- **En fonction des options retenues, des coûts qui varient très fortement :**
  - Cout très limité pour les actions liées à l'information et à la sensibilisation des PME
  - Investissement de temps important lors de l'élaboration de référentiels pour la filière
  - Jours de consultance pour la formation des PME à la réponse à des appels d'offres spécifiques

Retour au départ


+ 1 2 3 4_1 4_2 5_1 5_2 6_1 6_2 7_1 7_2

Accompagnement des PME pour la réponse aux appels d'offres lancés par des « acheteurs responsables » (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Information et sensibilisation**
  - Faire prendre conscience aux PME des opportunités de marché liées aux achats responsables
- **Prioriser les domaines les plus essentiels en lien avec les spécificités de la filière**
- **Former les PME au développement durable afin de les soutenir dans l'évolution de leur offre**
- **Développer des partenariats entre entreprises :**
  - Partenariats DO/PME : engagements de long terme…
  - Partenariats PME/PME afin de pouvoir répondre à des appels d'offres d'envergure plus importante

  et, dans les 2 cas, partenariats visant à encourager le développement d'innovations vertes

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Mise en réseau des PME et des grands groupes**
- **Prioriser, dans la filière, les éléments sur lesquels concentrer la démarche et les efforts**

3/ Acteurs à mobiliser

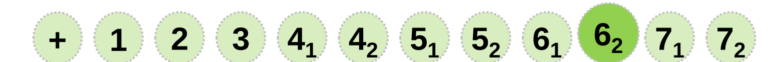
- **Donneurs d'ordre et PME**

Cas pratique

- **Plusieurs donneurs d'ordre et filières déjà impliqués dans ce type de démarche. L'implication des pôles dans ces actions demeure peu claire à ce stade.**

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Label de gestion des risques à destination des collectivités locales (1/2)





Principe

- **Mettre en valeur les démarches entreprises par les dirigeants et les élus des collectivités locales (communes et communautés d'agglomérations) par l'attribution d'un label "Gestion des risques territoriaux" (GRT)**

Bénéfices attendus

- **Pour les collectivités : bénéfices organisationnels et économiques**
  - Audit interne structuré, outil d'amélioration continue dans la gestion des risques
  - Reconnaissance de l'engagement dans la gestion des risques en interne comme en externe
  - Outil de légitimation auprès de l'Etat, des autres collectivités, des assureurs via l'amélioration de la capacité de résilience
  - Insertion de la commune dans une démarche collective et innovante dans une logique de réseau
  - Attractivité pour le territoire, tant qu'un différentiel est maintenu avec les autres collectivités
- **Pour le pôle : gain en visibilité auprès des collectivités donc ancrage territorial accru**
  - Établissement d'un réseau parmi les communes du territoire, réseau à mobiliser dans les autres activités du pôle
  - Promotion d'un référentiel commun, mesurer et promouvoir la gestion des risques a priori et l'intégrer dans la culture des collectivités

Coûts

- **Coût initial de création du référentiel, déjà existant dans le cas du label « Gestion des risques »**
  - Référentiel existant, développé par le pôle Risques et financé par le MEDDE (>100 k€ sur 3 ans)
  - Mobilisation de 2 stagiaires à plein temps pendant deux fois 10 mois (issus de Polytech Marseille)
- **Coûts essentiellement variables, liés à la mise en place de l'action dans les collectivités**
  - Coût forfaitaire pris en charge par la commune/agglomération : entre 3 000 et 17 000 € selon sa taille
  - Possibilité de ticket modérateur accordé par le pôle Risques pour les premières collectivités impliquées dans la démarche
  - Coûts humains limités pour le pôle à la gestion administrative du dossier, l'ensemble de l'audit étant mené par un prestataire présélectionné par le pôle Risques

Retour au départ



1 2 3 4₁ 4₂ 5₁ 5₂ 6₁ 6₂ 7₁ 7₂

Label de gestion des risques à destination des collectivités locales (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Sensibilisation des collectivités, 1er marché de la gestion des risques, qui demandent ensuite la labellisation**
  - Dossier de candidature à remplir avec plusieurs critères d'éligibilité adaptés aux communautés/agglomérations
  - Pré-décision de recevabilité par le pôle gestionnaire du label (ex : pôle Risques)
- **Audit de la gestion des risques par un prestataire qualifié sur la problématique et connaissant le référentiel**
  - Avoir un référentiel – existant ou à construire – précis et facilement utilisable par les collectivités (ex : référentiel du label "Gestion des risques territoriaux", ~600 questions)
  - Décision du comité de labellisation sur l'attribution d'un label à caractère progressif (label étoilé, de 1 à 5)
- **Démarche d'amélioration continue par des audits de suivi annuels**
  - Audit de suivi du plan d'actions chaque année permettant la suppression ou le renouvellement du label, voire l'obtention d'une étoile supplémentaire
- **Valorisation des résultats par la communication de la collectivité sur son label**
  - Néanmoins réticence de certains maires à communiquer sur les risques présents sur son territoire

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Utilisation d'un référentiel existant et reconnu pour objectiver la valeur du label**
- **Propension de la collectivité à communiquer en interne et en externe sur le label qu'elle convoite**

3/ Acteurs à mobiliser

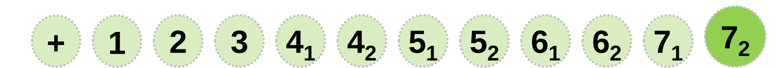
- **Pôle Risques coordinateur du label "Gestion des risques territoriaux"**
- **Cabinet de conseil important pour mener l'audit de labellisation**

Cas pratique

- **Label GRT du Pôle Risques**
  - Contact : Guillaume Riou
    guillaume.riou@pole-risques.com
    04 42 12 30 50

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Section 1C : emploi, formation, RH et inclusion sociale dans le fonctionnement interne

Retour vers la matrice

Une nécessaire poursuite du développement du capital RH des pôles

- **Le thème « emploi, formation, RH et inclusion sociale » a pour objectif de décliner le pilier « humain » du développement durable pour les pôles de compétitivité.**
- **C'est un thème dont les pôles se sont déjà largement emparés et qui se trouve dans leur cœur de métier historique (volet « formation » de la stratégie des pôles) mais qui prend une dimension différente lorsqu'il est traité sous l'angle du développement durable (prise en compte de tous les types de formation,…).**
- **A l'échelle du fonctionnement interne des pôles, une prise en compte accrue du développement durable passe essentiellement par la poursuite du développement du capital humain des pôles.**
- **Les 2 domaines d'actions ci-dessous sont associés à la section 1C et déclinés en fiches pratiques.**

Formation et employabilité de l'équipe	Dans un environnement en évolution rapide, la formation continue des équipes des pôles constitue un point essentiel de leur réussite. De même, la sécurité de leur type de contrat de travail et leur employabilité sont des sujets sensibles auxquels il faut prêter attention.	20
Montée en compétences sur le DD	La montée en compétences des équipes des pôles (éventuellement dans une démarche commune avec leurs membres) constitue une illustration de cette nécessaire poursuite du développement du capital humain des pôles.	21

Evaluation de l'équipe du pôle et du dispositif de formation associé (1/2)







Principe

- **Bilan annuel sur les compétences de l'équipe du pôle au regard d'un plan de développement et mise en place de formations associées pour favoriser l'employabilité des salariés du pôle**

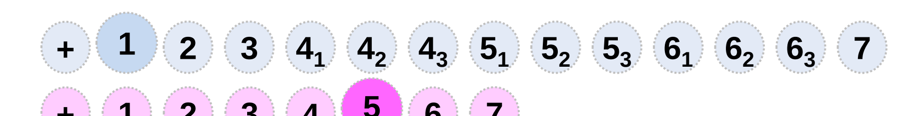
Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : une équipe qui développe ses compétences, ses performances et sa motivation**
  - Progression en performance des salariés bénéficiaires d'une formation
  - Implication accrue des permanents dans leurs tâches quotidiennes au sein du pôle dans une logique gagnant-gagnant
  - Image positive de professionnalisme rassurante pour les organismes membres du pôle alors plus enclins à développer des relations BtoB
- **Pour les membres de l'équipe : montée en compétences et amélioration de l'employabilité**
  - Acquisition de compétences précises et/ou transversales permettant d'améliorer la qualité et l'efficacité du travail de l'équipe
  - Compétences générales accroissant l'employabilité des permanents dans une équipe connaissant généralement un taux de rotation élevé
- **Pour les membres du pôle : amélioration de la confiance dans l'équipe d'animation**
  - Professionnalisme améliorant la capacité de réponse de l'équipe du pôle à ses membres

Coûts

- **Un coût financier variable en fonction des caractéristiques des formations choisies**
  - Coût dépendant des tarifs de l'organisme choisi, du niveau de la formation et de sa durée : généralement plusieurs centaines d'euros
- **Un coût en RH léger équivalant à quelques journées-hommes par an et dépendant du nombre de jours de formation**
  - Une journée par an pour le responsable du processus compétences-formation
  - Une demi-journée par an pour l'équipe de direction et l'actualisation du plan de développement
  - Une journée par an de gestion administrative pour organiser les formations
  - Autant de jours-hommes que de jours de formation dispensés dans l'équipe

Retour au départ



Evaluation de l'équipe du pôle et du dispositif de formation associé (2/2)







Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Mettre en place un processus interne à l'équipe dédiée au suivi de l'équipe et des formations à mettre en œuvre**
  - Désigner un responsable compétences-formation dans l'équipe pour s'assurer de la bonne marche du processus
- **Rencontre annuelle entre le responsable et chaque membre de l'équipe pour une évaluation RH**
  - Point sur le parcours de la personne, son travail au pôle, ses attentes et ses projets professionnels à venir
- **Etablissement d'un plan de développement des compétences au sein de l'équipe par l'équipe de direction**
  - Orientations à 1 et 3 ans pour l'équipe en matière de développement de compétences et aptitudes requises
- **Actualisation d'un plan de développement des compétences au croisement entre les besoins du pôle, les compétences disponibles et les desiderata des membres de l'équipe**
  - Réunions de cadrage pour établir la liste des formations à mettre en œuvre dans la perspective du plan de développement des compétences
- **Mise en place de formations pour les membres durant l'année**
  - Mobilisation d'un prestataire de services en formation continue pour des interventions ponctuelles au pôle

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Réflexion sur les formations en relation étroite avec les personnes de l'équipe qui en sont les bénéficiaires**
- **Actualisation annuelle du plan de développement des compétences avec une vision prospective**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Prestataires de services spécialisés dans les formations recherchées**
- **Permanents de l'équipe du pôle nécessitant une formation ou exprimant une demande en ce sens**

Cas pratique

- **Cette action, répandue dans l'ensemble des entreprises, est encore peu développée au sein des pôles de compétitivité**

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**

+ 1 2 3 4_1 4_2 4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7

+ 1 2 3 4 5 6 7

Retour au départ



Académie de l'innovation et du développement durable (1/2)

3 7 

Principe

- Mettre en place une académie à destination des pôles de compétitivité leur permettant, avec leurs parties prenantes, de monter en compétences en partageant une vision sur le développement durable et l'innovation.

Bénéfices attendus

- **Pour l'équipe du pôle : acquérir une compétence homogène sur le DD pour qu'elle puisse jouer un rôle de formateur auprès de son réseau de membres**
  - Rôle de formation des formateurs nécessaire à la transmission par ricochet d'une culture du DD
  - Homogénéité de l'apprentissage des bases et de la méthodologie d'approche du DD permettant d'améliorer son efficacité
- **Pour les parties prenantes : formation et participation active à la définition d'une stratégie globale de DD dans l'écosystème d'innovation**
  - Prise en compte des attentes et intérêts des parties prenantes pour un développement harmonieux
  - Formation au DD permettant une diffusion indirecte dans d'autres sphères
- **Pour l'ensemble des pôles : diffuser le DD et l'innovation dans les filières françaises sources de compétitivité**
  - Prise en compte structurante du DD et intégration dans les enjeux de la politique nationale des pôles de compétitivité

Coûts

- **Coût faible pour les pôles qui suivent la formation**
  - Tarification possible, dont la hauteur reste à définir et qui dépend des subventions publiques accordées
  - Sessions ponctuelles et ramassées dans le temps
- **Coût plus élevé pour les pilotes et initiateurs, essentiellement en temps de travail**
  - Mise en œuvre externalisée de l'académie avec personnel et financement dédiés
  - Rôle d'initiateur demandant un investissement particulier d'un groupe de pôles
  - Participation ponctuelle aux comités de pilotage et d'orientation de l'académie
- **Coût financier particulièrement faible en cas de prise en charge par les instances nationales**
  - Cadre de la politique nationale donc propension à obtenir un financement national

Retour au départ

+ 1 2 3 4_1 4_2 4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7

+ 1 2 3 4 5 6 7

Académie de l'innovation et du développement durable (2/2)

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Définition de l'académie de l'innovation et du DD par un comité de pilotage incluant plusieurs pôles**
  - Définition des modalités d'un organisme de formation du DD pour les pôles, qui soit ouvert à l'ensemble des parties prenantes, permettant une confrontation des points de vue et des expériences
  - Mise en œuvre concrète de l'académie, choix du format des activités, des intervenants, de la tarification du financement
- **Concertation afin de définir en collaboration ce que devrait être une stratégie d'innovation**
  - Identification et réunion de l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème d'innovation, plus largement que le seul réseau du pôle
  - Travail collaboratif permettant aux différentes parties prenantes de s'exprimer et de formuler leurs attentes
  - A partir de la controverse, naissance d'une meilleure connaissance mutuelle, clef pour travailler ensemble
- **Construction d'une vision commune et d'un référentiel d'évaluation dynamique commun afin de pérenniser la démarche, ce référentiel étant possible si chacun a une bonne vision globale du DD**
- **A l'issue de la session de l'académie, les équipes des pôles, formées, peuvent diffuser le DD dans leur réseau**

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Participation de l'ensemble des parties prenantes aux formations de l'académie**
  - Montée en compétences commune sur le DD permettant une approche globale donc pertinente

3/ Acteurs à mobiliser

- **Réseau de pôles pilotes désireux de mettre en œuvre l'académie pour formuler cette nécessité et prendre part aux travaux de pilotage**
  - Importance de l'initiative des pôles

Cas pratique

- **Rélfexion sur l'Académie de l'innovation et du DD**
  - Contact : Elise Marcandella
    elise.marcandella@univ-lorraine.fr
    06 38 53 64 96

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Section 2C : emploi, formation, RH et inclusion sociale dans la sphère d'influence

Retour vers la matrice

Un enjeu essentiel autour de la mobilisation de la sphère d'influence du pôle sur la thématique du capital humain

- **A l'échelle de leur sphère d'influence, les actions que les pôles pourraient mener relèvent notamment de :**
  - La GPEC
  - La formation
  - La facilitation de la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi dans leurs filières
  - L'incitation à l'engagement des employés par l'amélioration des conditions de travail
- **Les 4 domaines d'actions ci-dessous sont associés à la section 2C et déclinés en actions**

Domaine	Description	Fiches
Formations	Dans la lignée de leur mission d'accompagnement des PME, les pôles peuvent contribuer au développement durable et maîtrisé de leurs entreprises en les formant au management et en les aidant à s'adapter aux mutations à venir de leur filière	22, 23
Anticipation des compétences pour la filière	La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences permet d'anticiper et de détecter en amont les questions relatives à l'évolution des métiers et des compétences : c'est un élément stratégique de la compétitivité des entreprises	24, 25, 26, 27, 28
Communication sur les métiers de la filière	Les pôles peuvent agir pour faire connaitre leurs métiers de leurs filières et ainsi faciliter le recrutement à long terme	29
Mesures en faveur de l'emploi des salariés	Au-delà de la simple réalisation d'études sur les compétences, les pôles peuvent également se mobiliser pour développer l'emploi dans leurs filières	30, 31
Prévention sur les risques sanitaires au travail	Les risques sanitaires sont un enjeu de santé publique mais aussi un enjeu de compétitivité pour les organisations qui cherchent à préserver leur capital humain	32

Accompagnement des entreprises dans leur démarche de gestion des risques (1/2)





Principe

- **Accompagner les PME dans leur intégration du management des risques et valoriser leur engagement en promouvant la reconnaissance du label "Entreprise Responsable et durables®" (CNRI) par les parties prenantes**

Bénéfices attendus

- **Pour les entreprises : utiliser la gestion des risques comme levier de compétitivité**
  - Cadre privilégié d'amélioration continue, la projection à long terme et l'analyse systématique des activités
  - Réforme du mode même de management pour prendre en compte la composante risque
  - Reconnaissance et légitimité vis-à-vis des parties prenantes (assurances, banques, clients, etc.)
- **Pour le pôle : outil de développement économique des PME et d'animation du réseau de membres**
  - Meilleure connaissance des entreprises du pôle, afin de leur proposer des services complémentaires
  - La transversalité de la problématique permet une ouverture large aux entreprises membres comme non membres du pôle
  - Développer la prise en compte du risque dans la filière
- **Pour le CNRI : développement de la prise en compte du risque dans les entreprises françaises**
  - Reconnaissance et promotion du label "Entreprise Responsable et durable®" à l'échelle nationale

Coûts

- **Coût financier global relativement élevé : 150 k€**
  - Importance centrale du financement public pour couvrir des frais élevés (action collective) : Conseil Régional, FEDER, CNRI
  - Coût raisonnable au final pour les entreprises participantes (Ex : 980 €)
- **Au final, peu de moyens à mobiliser pour le pôle qui coordonne l'action et la valorise surtout grâce à son réseau**
  - Sous-traitance presque totale au CNRI donc peu de moyens à mobiliser pour le pôle
  - Rôle limité à la coordination financière et administrative, peu gourmande en ETP

Retour au départ

























6₃ 7

Accompagnement des entreprises dans leur démarche de gestion des risques (2/2)

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Etablissement d'un partenariat avec le CNRI pour mettre en place son action Performance PME dans le pôle**
  - Outil ayant vocation à être utilisé dans tout type d'organisation pour diffuser la pratique du management des risques
  - Modalités pratiques prises en charge par le CNRI tandis que la partie administrative et financière est gérée par le pôle
- **Diagnostic global des risques dans chacune des PME participantes par un binôme de consultants**
  - Participation à l'autoévaluation de l'entreprise à l'aide d'un outil de diagnostic conçu par le CNRI (260 questions)
  - Elaboration de la cartographie des risques dans la PME et rapport de synthèse
- **Réunion réseau et accompagnements personnalisés, plan d'actions d'amélioration continue**
  - Réseau de PME : réunions de mutualisation (4 demi-journées par an de formation/action, 3 jours d'échange)
  - Accompagnement personnalisé pour réduire les principales vulnérabilités (amélioration continue) vers l'obtention du label
- **Objectif de l'accompagnement : labellisation des PME "Entreprise Responsable et Durable ®"**
  - Conduite d'un audit de labellisation après plusieurs mois de pratique du management des risques au quotidien
  - Respect des 9 points d'une Charte (ISO 31000) pour labellisation (3 ans) par le COPIL (Etat, Région, acteurs locaux)

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Recrutement d'un pool de consultants régionaux, correctement mobilisés en fonction de leur expertise**
- **Combinaison de l'accompagnement et de la labellisation, permettant de valoriser la démarche**

3/ Acteurs à mobiliser

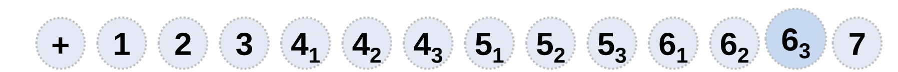
- **Centre National des Risques Industriels (CNRI)**
  - Le pôle porte localement l'action conçue par le CNRI
- **Consultants ayant une bonne connaissance du tissu local de PME**

Cas pratique

- **Action "Performance PME PACA®" du Pôle Risques**
  - Contact : Sébastien Giraud
    sebastien.giraud@pole-risques.com
    04 42 12 30 50

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Accompagnement dans la transition vers les technologies vertes (1/2)



23

Principe

- **Former les entreprises du pôle aux pratiques et pistes d'innovation ouvertes par le DD, en vue de les accompagner dans la transition vers des technologies vertes dans leur fonctionnement et leurs projets**

Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : diffusion de la culture du DD au sein du réseau de membres dans une double perspective opérationnelle et d'innovation**
  - Diffusion des bonnes pratiques opérationnelles du DD auprès des membres du pôle
  - Diffusion de la culture transversale du DD pour fertiliser les projets d'innovation des PME
  - Légitimité accrue auprès des membres et amélioration des relations BtoB
- **Pour les participants : formation personnalisée au DD, point de départ de nouvelles actions à mettre en œuvre**
  - Formation individuelle permettant aux dirigeants et aux équipes projet de monter en compétences sur le DD et initier des actions concrètes
  - Nouvelles pistes de recherche pour des projets innovants
- **Pour la filière : verdissement global, incorporant les pratiques et technologies du DD**
  - Verdissement progressif de la filière et de ses métiers à travers ses fleurons de compétitivité ayant un rôle de tête de pont vis-à-vis de leurs pairs

Coûts

- **Coût financier important dû aux ressources en compétences mobilisées**
  - Prise en charge partielle par un financement public dans le cadre classique d'une action collective
  - Une partie du coût reste à la charge des entreprises participantes à hauteur de 1500 €, correspondant au seuil maximal généralement toléré par les PME
  - La collectivité des ateliers permet une réduction du coût forfaitaire individuel de l'action
- **Coût humain en majorité externalisé sur le prestataire en service de conseil en DD**
  - Coût humain moyen de 5,5 j/entreprise étendus sur 12 mois pour les consultants chargés de l'accompagnement
  - Coût restant assez faible pour le pôle, limité à la gestion administrative minimale des inscriptions, la totalité des autres tâches étant assumée par le prestataire

Retour au départ

+ 1 2 3 4_1 4_2 4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7

Accompagnement dans la transition vers les technologies vertes (2/2)

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Montage et mise en place de l'action : recherche des partenaires, sondage des membres, ingénierie de l'action**
  - Sélection du cabinet spécialisé en DD pour mener les actions d'accompagnement auprès des PME participantes
  - Formation alternant accompagnement individuel et travaux collectifs de partage des bonnes pratiques
- **Sensibilisation et formation aux pratiques et technologiques du DD spécifiques à la filière**
  - Formation collectives des dirigeants (1,5 j) et des équipes projets (1,5 j) pour inciter une transition vers des projets verts
- **Diagnostic personnalisé mené par un expert consultant dans chacune des entreprises**
  - Bilan et analyse des forces et faiblesses afin de formuler des recommandations spécifiques au participant (1,5 j)
  - Orientation de l'entreprise vers des pistes d'innovation liées aux technologies vertes et au DD
- **Restitution des recommandations en ateliers et mutualisation des bonnes pratiques de DD**
  - Réunion finale et confidentielle destinée aux dirigeants et responsables projets (0,5 j)
- **Communication sur l'action au cours d'un évènement public auquel sont conviés les acteurs du pôle**
  - Valorisation de l'action collective amplifiée par sa publicité dans le cadre d'une remise de distinction collective

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Bon rapport qualité-prix via la mise en place du plan d'actions et la mise en relation avec d'autres entreprises de la filière et/ou du territoire**
- **Chef d'entreprise motivé et partage de l'autodiagnostic**

3/ Acteurs à mobiliser

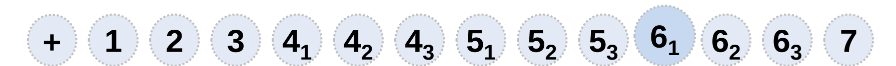
- **Association ou expert consultant en DD pour animer les ateliers, réaliser les diagnostics**
- **PME du pôle désireuses d'engager des démarches de DD en interne comme dans leurs projets d'innovation**

Cas pratique

- **Action collect. "Engagement 21" d'Arve industries**
  - Contact : Pôle Arve Industries
    contact@arve-industries.fr
    04 50 18 73 84

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Plateforme de formation aux technologies de la filière (1/2)

Principe

- **Plateforme des formations proposant un catalogue de stages courts et adaptables avec une dominante pratique, dispensés dans le cadre d'une plateforme technologique mutualisée**

Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : coordination des formations de la filière au sein d'un projet structurant**
  - Accompagnement de l'évolution des métiers, emplois et compétences par l'ingénierie de formations
  - Positionnement idéal au contact des entreprises de la filière et en lien avec les acteurs de la formation
  - Format facilitant le transfert des connaissances de la filière et la promotion de contacts interdisciplinaires
- **Pour les entreprises : offre sur mesure répondant à leurs besoins en formation et en compétences**
  - Offre adaptée aux évolutions anticipées de la filière
- **Pour les entreprises : formation des utilisateurs à l'usage des technologies de la filière**
  - Vecteur de communication et de diffusion des technologies de la filière auprès des utilisateurs et sous-traitants
- **Pour les territoires : mise en valeur d'une filière spécifique au territoire, augmentant son attractivité**
  - Contribution à la structuration et au développement de la filière ancrée localement
  - Vitrine des laboratoires et universités de la région à l'échelle française voire européenne

Coûts

- **Investissement initial nécessitant un soutien public**
  - Ex : 120 k€ sur 3 ans pour démarrer le projet
- **0,5 à 2,5 ETP nécessaires au fonctionnement de la plateforme, selon son stade de développement**
  - <1 ETP pour la phase de mise en place
  - 2 à 2,5 ETP pour le développement commercial
- **Salaires des intervenants comme coût variable**
  - Enseignants-chercheurs ou professionnels experts sollicités et rémunérés ponctuellement
- **Coûts réels non compris dans le budget**
  - Participation gracieuse des membres des organes de réflexion et d'orientation du projet
  - Support technique des universités et instituts de formation : plateforme technologique mutualisée
- **A terme, autofinancement à coût réel sur la facturation des formations aux clients**
  - Tendance conjointe à la diversification de l'offre et la croissance de la notoriété de la plateforme
  - Tarifs progressifs selon le type de client (PME, EPCI)
  - Financement par les collectivités locales

Retour au départ



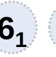
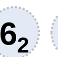










Plateforme de formation aux technologies de la filière (2/2)

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Coordination par le pôle de la réflexion continue sur l'anticipation des besoins de la filière (logique d'observatoire)**
  - Large mobilisation de l'ensemble de l'écosystème : entreprises, universités, unités de recherche, acteurs de l'emploi
  - Coordination de l'offre de formation à l'échelle régionale ou nationale en fonction du positionnement du pôle
- **Mise en place de la structure, d'une gouvernance collégiale et du financement du projet**
  - Comité de gouvernance et de pilotage réunissant autour du pôle les différents acteurs de tutelle et les parties prenantes
  - Mise en place des outils de fonctionnement : réseau d'intervenants (enseignants-chercheurs et professionnels du secteur), centre de ressources, plateforme mutualisée
  - Choix du format (stages de 1 à 10 jours) et du public ciblé (sous-traitants, acteurs de la filière ou des secteurs associés)
  - Choix du financement pour la phase initiale : public, grands groupes ayant des besoins en sous-traitance
- **Développement de la plateforme dans le périmètre choisi en fonction de l'environnement et de la filière**
  - Montage de formations avec d'autres acteurs nationaux voire internationaux
  - Démarche continue de coordination avec les parties prenantes pour actualiser et poursuivre le développement du projet

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Proximité de l'équipe en charge avec les enjeux de transfert de technologie (notamment sous-traitance)**
- **Réflexion sur l'offre de formation à l'échelle nationale**
- **Soutien financier initial des collectivités**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Large réseau consultatif pour l'observatoire des besoins en compétences de la filière**
- **Intervenants pour élaborer et dispenser les formations**
- **Financeurs pour la phase de démarrage (~3 ans)**

Cas pratique

- **Plateforme "PYLA" de Route des Lasers**
  - Contact : Elisabeth Boéri
    boeri@adera.fr
    06 26 68 37 00

Applicabilité

- **Secteur : ensemble des pôles**
- **Maturité : pôle déjà engagé dans le DD**

+ 1 2 3 4_1 4_2 4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7

Retour au départ

Portail emploi-formations sur une plateforme en ligne (1/2)

5_3



Principe

- **Mettre en relation les acteurs de l'emploi et de la formation directement sur une plateforme en ligne afin de promouvoir les projets de formation et l'employabilité des travailleurs de la filière**

Bénéfices attendus

- **Pour les entreprises : adéquation des ressources du territoire avec les besoins**
  - Lien direct entre entreprises ayant des besoins en compétences et les instituts de formation
  - Incitation au développement d'équipements mutualisés et de l'interpénétration emploi-formation
- **Pour les centres de formation : création de nouvelles structures / programmes originaux**
  - Montage de formations sur proposition des entreprises, assurant leur adéquation aux besoins de la filière
- **Pour les étudiants : bénéficier de vastes débouchés d'emplois sur le territoire où ils étudient**
  - Amélioration de l'employabilité sur le territoire grâce à l'élargissement des débouchés
- **Pour le pôle : approfondissement de la mission de coordination des formations à l'échelle de la filière**
  - Approfondissement à caractère territorial par le rapprochement entre PRES et pôles
  - Soutien de la politique numérique : outils SI
  - Avantage pour le recrutement de membres : intranet sécurisé réservé aux membres du pôle

Coûts

- **Coût de conception technique du portail internet**
  - 100 k€ qu'il est possible de demander à la DATAR
  - Conception du site Web d'interface confiée à un cabinet de conseil en SI
- **Investissement principal en temps pour le pôle**
  - Une dizaine de réunions de 2h par an, nécessitant chacune 1h de préparation
  - 3 groupes de travail comprenant chacun 20 participants issus des différentes organisations impliquées dans le projet
- **Une fois le portail ouvert, un seul ETP suffit pour animer le site internet et assurer son actualisation**
  - 1 ETP dédié au sein du PRES qui assure également les aspects techniques de la maintenance

Retour au départ








+ 1 2 3 4_1 4_2 4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7

Portail emploi-formations sur une plateforme en ligne (2/2)

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Mobilisation des acteurs du processus : sollicitation du PRES, acteur porteur du projet**
  - Se rapprocher des PRES, acteurs adéquats pour mener ce type d'action en partenariat, du fait de leur positionnement large, de leur vision globale de l'offre de formation de la région et de leurs moyens d'action
- **Mise en place de 2 groupes de travail pour mener l'étude préparatoire à la conception du portail (10 par an)**
  - Apport du pôle consistant dans sa connaissance des besoins des entreprises du territoire sur leur domaine thématique
  - Apport du PRES dans l'inventaire des enseignements existants et la faisabilité de nouvelles formations
- **Conception du portail par un cabinet de conseil en SI, orientée par les GT et pilotée par un COPIL**
  - COPIL réunissant un nombre plus restreint de parties prenantes afin de prendre plus aisément les décisions
  - 2 volets dans le portail : un volet RH (réseau social des doctorants, offres et demandes d'emplois saisies dans des fiches standardisées), un volet formation-enseignement (demande en compétences, mise en relation avec les acteurs formation)
  - Possibilité de mise en place d'un volet "transfert de technologie" dans le portail, plus lourd à mettre en œuvre
- **Gestion du portail assurée par le PRES, disposant de plus de moyens techniques et humains qu'un pôle**

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Initiative à insuffler aux acteurs de la formation (PRES)**
- **Participation à l'initiative des pôles de la région**
  - Action aisée à mettre en place pour le pôle, qui capitalise surtout sur sa connaissance du secteur

3/ Acteurs à mobiliser

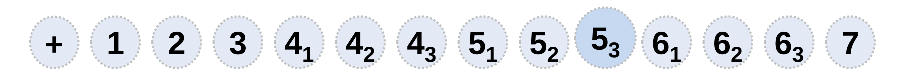
- **Pôles de recherche et d'enseignement supérieur**
  - Pivots de la mise en œuvre de l'action
- **Acteurs emblématiques et représentatifs de l'emploi**
  - Acteurs de la formation recrutés par le PRES

Cas pratique

- **Portail emploi-formations du pôle Cancer-Bio-Santé**
  - Contact : Jean-Pierre Saintouil
    jp.saintouil@cancerbiosante.fr
    05 34 25 50 43

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Club de formation et d'échange de bonnes pratiques en ressources humaines (1/2)





Principe

- **Réunir régulièrement les responsables RH des entreprises membres du pôle afin de les former sur l'actualité des enjeux liés aux ressources humaines dans la filière.**

Bénéfices attendus

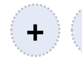
- **Pour les membres : monter en compétences sur le plan des RH pour une meilleure gestion et durabilité de leur entreprise**
  - Formation à la gestion des ressources humaines et veille sur ses thématiques principales
  - Passerelle vers des ateliers sur mesure ou d'autres services proposés sur le territoire en matière d'emplois
- **Pour le pôle : asseoir un développement sain et efficace de ses adhérents et de son réseau**
  - Fédérer et fidéliser les PME/TPE autour d'enjeux communs et d'échange de bonnes pratiques, favorisant ainsi l'animation du réseau
  - Recruter de nouveaux adhérents en ouvrant le pôle à l'écosystème élargi des entreprises du secteur et de la région
- **Pour les intervenants extérieurs : accès à un réseau structuré de PME/TPE du bassin d'emploi**
  - Réseau qui ne leur est pas nécessairement naturel
  - Popularisation de leur discipline d'expertise, accroissement de leur notoriété et rayonnement

Coûts

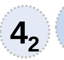
- **Coût financier de mise en place pratiquement inexistant pour le club**
  - Néanmoins, possibilité de sous-traitance à un consultant en RH, auquel cas un faible coût est à assumer (8 jours/an)
  - Possibilité de financement par la DIRRECTE sur les actions RH
- **Un coût centré sur le temps de travail pour l'équipe mais qui demeure faible en termes d'organisation**
  - Capitalisation sur le réseau existant du pôle, peu de prospection spécifique pour le club
  - Nombre important de réunions par an (8/9) donc nécessité de suivi et d'approfondissement dans des ateliers thématiques

→ Un coût globalement très faible
  - A condition que le pôle capitalise sur ses acquis en matière de réseau et sur les acquis de la région en matière de services RH

Retour au départ






+ 1 2 3 4_1 4_2 4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7

Club de formation et d'échange de bonnes pratiques en ressources humaines (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Évaluer l'offre de formation en RH disponible pour les entreprises dans le bassin d'emploi**
  - Établir des contacts avec les acteurs locaux de l'emploi, cartographier les organismes et services existants
  - Établir l'initiative en lien avec ces organismes pour éviter les redondances et trouver les intervenants pertinents
- **Communiquer auprès des participants potentiels pour les convier aux réunions**
  - En fonction de la taille du pôle, élargir les réunions aux autres entreprises de la région qui seraient intéressées
  - Cibler les PME/TPE, pour lesquelles la plus-value est importante, n'ayant pas de ressources développées en RH
  - Laisser de côté les GE, qui viendront d'elles-mêmes dans le cas de filières structurées par des donneurs d'ordre
- **9 réunions thématiques (2h) par an, rassemblant une trentaine de participants**
  - Réunion en deux temps : intervention d'un expert extérieur puis échange entre les participants
  - Importance de l'échange entre les entreprises et du retour d'expérience
- **Lorsqu'un sujet nécessitant un approfondissement est identifié, organisation d'un atelier de ~2 jours**
  - Pour les participants intéressés par le sujet, organisation d'un atelier supplémentaire

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Absence d'offre de groupes similaires dans la région**
- **Inscription dans un ensemble d'actions RH** (ex : GPEC)
- **Proximité avec les enjeux du développement économique et territorial**

3/ Acteurs à mobiliser

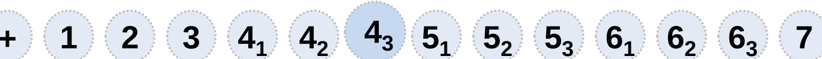
- **Intervenants extérieurs spécialistes d'un domaine de compétences, intéressés par un contact avec le secteur ou associations**
  - Avocat, Pôle emploi,…

Cas pratique

- **Club RH de Trimatec**
  - Contact : Dominique Fromont
    dominique.fromont@pole-trimatec.fr
    04 66 89 00 49

Applicabilité

- **Secteur : bassin d'emploi isolé**
- **Maturité : pôles déjà expérimenté en RH**



Retour au départ

Diagnostic de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour la filière (1/2)





Principe

- **Mener une étude <u>GPEC</u> sur la filière du pôle en associant ses membres clefs, afin de mettre en œuvre un double plan d'anticipation des compétences à l'échelle des membres et de la filière du pôle**

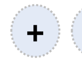
Bénéfices attendus

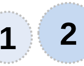
- **Pour le pôle : accompagner ses membres et sa filière dans leur réflexion GPEC et faciliter la mise en place de formations**
  - PME du pôle comme cibles prioritaires en raison de leur mutation d'un positionnement R&D vers un positionnement industriel et commercial
  - Mission centrale du pôle à l'échelle de la filière, afin de susciter auprès de ses organismes de formation (initiale et continue) la création de nouveaux modules
- **Pour les membres : opportunité d'anticipation des emplois et compétences particulièrement profitable à moyen et long terme**
  - Démarche de GPEC permettant d'identifier des besoins en compétences à satisfaire pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise
  - Gain de productivité et de compétitivité à moyen terme, une fois le plan d'action mis en œuvre
- **Pour la filière : inscription de la compétitivité de la filière dans une perspective de moyen et long termes**
  - Développement harmonieux des emplois et compétences, l'offre de formation permettant d'alimenter les besoins de la filière

Coûts

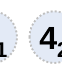
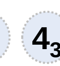
- **Coût financier généralement élevé mais dépendant des options choisies et du nombre de PME accompagnées**
  - Cadre d'une action collective de taille importante, soit plus de 100 k€ pour une action complète avec étude préalable de la filière puis accompagnement personnalisé des PME jusqu'au plan d'actions
  - Importance centrale de la prise en charge du financement de l'action par la région et éventuellement d'autres collectivités
  - Participation modérée du pôle, en fonction des financements obtenus
- **Coût en ressources humaines reposant sur une seule personne au sein du pôle**
  - ~0,2 ETP du responsable GPEC, ventilé sur un an soit 25k€ pour le pôle
  - ~50 jours-consultant sont assumés par l'organisme prestataire de services, permettant d'externaliser cette lourde charge

Retour au départ



1




4_1  4_2  4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7

Diagnostic de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour la filière (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Mobilisation d'expertise en GPEC et état des lieux des compétences dans la filière et des développements à venir**
  - Si absence de compétence interne en GPEC, sollicitation d'une expertise externe capable d'assurer l'accompagnement
  - Étude préliminaire sur les emplois et compétences à l'échelle de la filière pour orienter et alimenter les ateliers
  - Sélection d'un collège de plusieurs membres de la filière intéressés par l'action
- **Phase de sensibilisation collective et individuelle des PME volontaires aux enjeux de la GPEC**
  - Réunions et ateliers de sensibilisation (3j) suivis de formations individualisées et d'accompagnements à la réflexion (5j)
- **Elaboration et réalisation d'un plan d'actions pour chacune des entreprises et à l'échelle de la filière**
  - Formulation d'un plan d'actions à 3 ans par chaque entreprise avec l'aide du consultant chargé de l'accompagnement
  - Formulation d'un plan d'actions parallèle à l'échelle de la filière en fonction des tendances et attentes mises en évidence
  - Sollicitation des acteurs de la formation du pôle pour créer de nouvelles formations en prévision des besoins de la filière
- **Suivi des actions mises en œuvre en BtoB pour assurer la pérennité de l'action et sa mise en perspective**
  - Suivi par le permanent dédié de l'équipe qui assure le reporting annuel de la politique d'anticipation des compétences

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Structuration préalable des entreprises de la filière participant à l'action collective poursuivant les mêmes objectifs stratégiques en matière de GPEC**
  - Efficacité accrue des réunions et de l'impact de l'action

3/ Acteurs à mobiliser

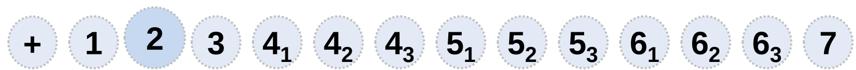
- **Expertise externe en GPEC pour accompagner individuellement les entreprises**
- ***Partenaires mobilisés par le Pôle Mer PACA : AGEFOS Pme, DIRECCTE PACA, ACT Méditerranée, DGCIS,…***

Cas pratique

- **Projet de diagnostic GPEC du Pôle Mer PACA**
  - Contact : Alain Guilbert
    guilbert@polemerpaca.com
    04 94 03 89 03

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Benchmark de la compétitivité et programmes bonnes pratiques humaines et industrielles (1/2)





Principe

- **Proposer aux entreprises un benchmark de leur compétitivité sur 17 indicateurs de performance dont des critères RH/Formation et des critères environnementaux puis les accompagner dans l'amélioration de leur performance.**

Bénéfices attendus

- **Etude « Indicateurs de performance »**
  - Cette étude permet aux entreprises de la filière automobile de se positionner par rapport au niveau national et par rapport au monde
  - Les critères pris en compte comprennent des indicateurs de qualité (retour usine,…), de mesure de la performance de l'organisation (rotation des stocks, utilisation des surfaces,…) et, depuis quelques années, de développement durable avec la prise en compte de la formation, du pourcentage d'investissements réalisés et de la performance environnementale

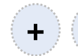
- **Dans le prolongement de cette étude, le pôle propose à ses membres de participer au programme « bonnes pratiques humaines et industrielles » dont l'objectif est le développement du lean manufacturing. Ce programme comporte une partie collective et une partie individuelle.**

Coûts

- **Etude « Indicateurs de performance »**
  - Une action financée dans le cadre de la mission d'animation de la filière automobile en région Franche-Comté et en région Alsace
  - Le pôle Véhicule du Futur pilote cette action partagée avec d'autres Associations Régionales de l'industrie automobile néanmoins (7 en tout)
  - Un coût estimé par le pôle à quelque 20k€/an, principalement liés aux coûts de collecte et de synthèse des données

- **Programme bonnes pratiques humaines et industrielles : un budget total d'~2,5 millions d'euros pour 30 PME accompagnées à ce stade.**
  - Partie collective : financement FEDER, agglomérations, département et région
  - Partie individuelle (~20 jours de consultant par entreprise)
    - o 50% financé directement par l'entreprise

Retour au départ







+ 1 2 3 4_1 4_2 4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7

Benchmark de la compétitivité et programmes bonnes pratiques humaines et industrielles (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Etude « Indicateurs de performance »**
  - Réalisation annuelle de l'enquête auprès des entreprises
  - Coordination annuelle avec les autres ARIA[1] pour envisager des évolutions du questionnaire et/ou de la méthodologie (3 indicateurs de développement durable ont ainsi été ajoutés à l'étude au début des années 2000)
- **Programme « bonnes pratiques humaines et industrielles »**
  - Recherche de financements et mobilisation des syndicats (dans une logique de réappropriation par les salariés des méthodes « lean »)
  - Recrutement d'entreprises intéressées et de consultants pour mener les chantiers
  - Réalisation du programme :
    - Phase collective : 5 séminaires
    - Phase individuelle : Phase de diagnostic (5 jours), Identification de 3 chantiers et conduite des chantiers (en lien avec consultants accrédités (5 jours par chantier)

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Quantification des résultats du « lean » grâce à l'étude**
- **Promotion de la démarche lors de séminaires / rencontres de chefs d'entreprises**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Membres du pôle et des autres ARIA[1]**
- **Mobilisation des syndicats pour la conception du programme « bonnes pratiques »**
- **Consultants accrédités par l'AFPA**

Cas pratique

- **Enquête Indicateurs de performance du pôle VDF**
  - Contact : Brigitte Morgulis
    bm@vehiculedufutur.com
    03 89 32 76 44

Applicabilité

- **Secteur : Tous secteurs**
- **Maturité : Tous pôles animant leur filière**

+ 1 2 3 4₁ 4₂ 4₃ 5₁ 5₂ 5₃ 6₁ 6₂ 6₃ 7

Retour au départ

1 : Associations Régionales de l'Industrie Automobile

Exposition itinérante de sensibilisation de la jeunesse aux métiers de la filière (1/2)




Principe

- **Mettre en place et animer une exposition permanente ou itinérante pour mieux faire connaitre les métiers du pôle aux jeunes, les sensibiliser aux débouchés métiers, en fédérant les adhérents du pôle dans un projet commun.**

Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : gain en visibilité auprès du public et de la jeunesse à l'échelle du territoire**
  - Action d'anticipation des compétences et des formations afférentes en vue d'alimenter la filière en compétences, à évaluer dans le long terme
  - Meilleure connaissance des formations existantes dans la filière via l'édition d'une petite plaquette sur les formations en photonique
  - Sensibilisation de la jeunesse ainsi que du grand public à la filière et à ses opportunités en termes de débouchés métiers
- **Pour la filière : gain en visibilité auprès de la jeunesse en prévision de l'avenir de la filière**
  - Plusieurs milliers de collégiens-lycéens de la région ayant visité l'exposition en 15 jours
  - Sensibilisation des jeunes et des enseignants donc imprégnation par la culture de la filière, permettant sa prise en compte dans leurs projets professionnels
- **Pour les enseignants et collégiens/lycéens**
  - Sensibilisation des classes et découverte des entreprises technologiques de la région, concrétisation du potentiel emplois qualifiés des PME du pôle

Coûts

- **Un financement important à externaliser, pour une action concentrée dans le temps**
  - Budget total de 75 k€ avec un appui fondamental de la région ainsi que des collectivités traversées par l'exposition
  - Financement possible dans le cadre des AAP de l'Etat ou de la région sur la promotion de la culture scientifique
  - Intérêt marqué des CG pour les collèges et la valorisation des entreprises et des territoires
- **Moyens techniques et matériel mis à disposition par les membres participants**
  - Ressources de l'exposition au coût limité avec l'aide de membres impliqués
- **Des ressources humaines conséquentes à mobiliser au sein du pôle et dans son réseau**
  - 3 membres de l'équipe mobilisés au cours des 8 mois de préparation (2 ETP), pour 15 j. d'exposition
  - Etudiants rémunérés pour animer l''exposition et les ateliers

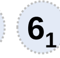
Retour au départ









+ 1 2 3 4_1 4_2 4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7

Exposition itinérante de sensibilisation de la jeunesse aux métiers de la filière (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Mise en place d'un COPIL d'adhérents animé par un membre du CA pour piloter l'action et d'une équipe dédiée**
  - Recrutement d'étudiants dans des laboratoires membres du pôle, disponibles pour préparer et animer l'exposition
- **8 mois avant l'exposition, élaboration de plan d'actions spécifiques et recherche de financements dédiés**
  - Rédaction d'un plan d'actions par l'équipe opérationnelle et élaboration d'un plan de financement sollicitant largement les financeurs publics à toutes les échelles : Etat, régions, collectivités concernées par l'exposition
  - Communication auprès des collèges/lycées pour assurer le succès en termes de nombre de visiteurs
  - Réalisation d'affiches sur les produits issus de projets de R&D du pôle, fiches-témoignages d'acteurs de la filière
- **Exposition itinérante sur plusieurs étapes pendant deux semaines**
  - Exposition visitée par des groupes scolaires avec possibilité de participer à des ateliers de sensibilisation aux métiers
  - Chaque soir, une conférence grand public est ouverte à tous pour faire connaitre plus largement la filière
- **Pérenniser la relation de long terme avec les enseignants ou d'autres pôles pour prolonger l'efficacité de l'action**
  - Action très amont pour la filière, qui n'en recueillera les fruits qu'à long terme donc assurer un suivi avec les enseignants

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Implication des professeurs de l'enseignement secondaire au plus tôt dans l'année scolaire**
- **Mobilisation des adhérents qui mettent leurs ressources à disposition pour l'exposition**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Intervenants issus des adhérents du pôle pour participer à la dizaine de conférences organisées**
- **Autres pôles situés sur le même secteur pour mutualiser les ressources et répliquer l'action**

Cas pratique

- **Exposition "PopBus" du pôle PopSud/Optitec**
  - Contact : Katia Mirochnitchenko
    katia.mirochni@popsud.org
    04 91 05 59 69

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**

+ 1 2 3 4_1 4_2 4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7

Retour au départ

Commission emploi-formation réunissant les membres autour des problématiques de GPEC (1/2)




Principe

- **Commission réunissant régulièrement les entreprises et centres de formation afin d'échanger sur les pratiques de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de promouvoir les métiers de la filière.**

Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : définition participative d'une politique de formation cohérente**
  - Saine gouvernance du pôle qui intègre les parties prenantes à la réflexion sur la politique de formation
  - Contribution à l'attractivité de la filière, à la croissance de ses emplois et au développement économique de ses entreprises
  - La valeur ajoutée du pôle réside dans le réseau qu'il fédère plus que dans la nature de la commission
- **Pour les centres de formation : adéquation des programmes pédagogiques aux besoins de la filière**
  - Contact direct à l'écoute des besoins des entreprises
  - Employabilité accrue des étudiants
- **Pour les entreprises : mise à disposition d'outils pour une saine gestion des problématiques RH**
  - Echange de bonnes pratiques et mise en relation avec les acteurs adéquats pour répondre aux problématiques RH spécifiques à la filière
- **Pour les organismes de développement : comprendre les attentes de la filière**
  - Créer des outils sur mesure pour la filière

Coûts

- **Coûts financier et techniques quasiment inexistants**
  - Absence de frais logistiques indépendants du fonctionnement habituel du pôle
  - Absence de rémunération des intervenants qui trouvent eux-mêmes leur intérêt à participer
- **Coût humain assez faible si les administrateurs sont mobilisés**
  - 0,2 ETP dans l'équipe pour la préparation et l'animation des 2 réunions de commission par an
  - 2 administrateurs à la tête de la commission : 1 représentant des entreprises, 1 représentant des centres de formation
- **Pour les PME/TPE : coût de la participation aux réunions en temps de travail**
  - Difficulté : peu de bénéfice immédiat pour les PME/TPE donc peu d'incitation spontanée
  - Pour autant, participation souvent assidue des moyennes entreprises

Retour au départ

+ 1 2 3 4_1 4_2 4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7

Commission emploi-formation réunissant les membres autour des problématiques de GPEC (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Identification et invitation des entreprises et des acteurs de la formation sur le territoire**
  - Cartographie exhaustive des formations de tous niveaux sur le territoire et actualisation régulière
  - Questionnaire adressé aux membres entreprises afin de recenser leurs besoins en compétences à moyen et long terme
  - Invitation de tous les membres du pôle qui le souhaitent aux 2 réunions annuelles de la commission : responsables RH, dirigeants de PME et responsables de centres de formation
- **Thématiques possibles lors des réunions de commission :**
  - Communication sur la cartographie des formations, l'actualité des besoins en compétences de la filière
  - Présentation d'une initiative remarquable développée dans l'une des filières qui puisse être répliquée dans les autres
  - Réflexion sur l'attractivité des métiers de la filière et les outils à mobiliser en leur faveur
  - Définition et suivi d'une feuille de route sur la politique de formation menée par le pôle
- **Mise en relation spontanée des participants lors des réunions**
  - Travail du pôle limité à celui de relais d'informations entre les nombreux acteurs et outils existants

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Largeur de l'éventail de recrutements partenaires**
  - Permettre la mise en relation spontanée des membres
- **Recrutement de PME/TPE qui ont peu de disponibilités pour participer aux commissions**

3/ Acteurs à mobiliser

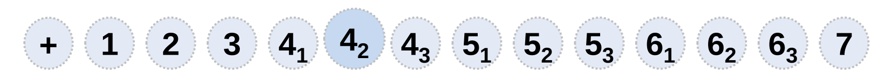
- **Administrateurs chargés d'animer la commission**
- **Intervenants : organismes de développement**
  - Présentation de leur savoir-faire, des outils existants disponibles pour les membres

Cas pratique

- **Commission "Emploi-formation" de Végépolys**
  - Contact : Morgane Yvergniaux
    morgane.yvergniaux@vegepolys.eu
    02 41 72 17 37

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Action de dialogue social par l'implication des partenaires sociaux dans la politique RH du pôle (1/2)





Principe

- **Mise en place d'un comité de suivi des actions transverses en RH rassemblant les partenaires sociaux et les acteurs du territoire pour discuter de la politique et des projets du pôle en matière de RH**

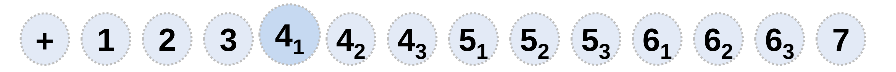
Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : s'affirmer comme un acteur significatif du territoire en matière de politique RH**
  - Mettre en place et coordonner un dialogue social à intervalles réguliers, informer en amont pour pouvoir mettre en œuvre les actions sans résistance
  - Interagir avec les acteurs de l'emploi pour exploiter leurs synergies latentes et partager une vision commune des RH sur le territoire
- **Pour les syndicats : suivre et contribuer aux orientations RH du pôle pour sa filière et son bassin d'emploi**
  - Anticiper les évolutions des actions RH du pôle pour désamorcer en amont les possibles conflits sociaux
  - Permettre aux salariés comme aux employeurs de participer aux actions du pôle (logique bottom-up)
- **Pour les acteurs du territoire : interagir avec le pôle pour recueillir des informations et piloter la politique RH à l'échelle du territoire**
  - Anticiper les évolutions à venir de la filière pour mettre en place les solutions adéquates en amont
  - Proposer au pôle des orientations top-down afin d'optimiser la politique RH du territoire

Coûts

- **Absence d'autres coûts financiers que celui de l'organisation des réunions du comité**
  - Dans le cas éventuel de la location d'une salle
- **Coût RH limité aux travaux de préparation et d'exploitation des réunions soit 0,1 ETP mobilisé**
  - Format de présentation des actions du pôle permettant une charge de travail légère en amont
  - Un traitement aval lui aussi léger, consistant en la diffusion d'un relevé de décisions et de fiches intermédiaires en guise de points d'étapes
  - La mobilisation de compétences supplémentaires en RH n'est souhaitable que si elles ne sont pas déjà présentes au sein de l'équipe du pôle

Retour au départ



Action de dialogue social par l'implication des partenaires sociaux dans la politique RH du pôle (2/2)



Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **A l'origine, un pôle menant une stratégie d'emploi et de formation pour sa filière à travers plusieurs actions**
  - Un comité de pilotage et/ou de suivi peut être déjà constitué en interne indépendamment du CA
- **Initiative de l'action de dialogue social émergeant des services de l'Etat en lien avec le pôle**
  - Identification d'un besoin de dialogue social dans la filière et le territoire du pôle en cas d'absence de structure dédiée
  - Légitimité du pôle en tant qu'acteur transversal et neutre, en relation avec un panel d'acteurs variés
- **Mise en place/modification d'un comité de pilotage/suivi pour inclure les partenaires sociaux**
  - Définition préalable des acteurs invités – syndicats de salariés et patronaux -, du périmètre de discussion et du caractère éventuellement contraignant des décisions prises dans le cadre du comité de suivi
- **Réunions biannuelles du comité de suivi de la politique RH du pôle incluant les syndicats ciblés**
  - Animées par un binôme administrateur-membre de l'équipe dédié aux questions RH
  - Présentant l'avancement des actions l'actualité de l'emploi et de la formation dans la filière
  - Permettant la conduite d'un dialogue social avec les syndicats de salariés et patronaux

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Compétence en RH au sein même de l'équipe du pôle, assurant une coordination efficace de l'action**
- **Implication d'un vaste panel d'acteurs dans la discussion, la décision revenant *in fine* au pôle**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Partenaires sociaux : syndicats patronaux et de salariés**
- **Représentants des instances locales : Conseil général, Conseil régional, agences de développement**

Cas pratique

- **Comité de suivi - actions transverses de Trimatec**
  - Contact : Dominique Fromont
    dominique.fromont@pole-trimatec.fr
    04 66 89 00 49

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**

+ 1 2 3 4_1 4_2 4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7

Retour au départ

Bilan prévisionnel et sensibilisation des entreprises aux risques sanitaires de la filière (1/2)




Principe

- **Mener un projet avec un volet R&D pour évaluer les risques professionnels et sanitaires inhérents à la filière, proposer des solutions innovantes puis sensibiliser les entreprises du pôle à la prise en compte de ces risques.**

Bénéfices attendus

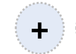
- **Pour les entreprises : économies résultant de la diminution des risques et accidents professionnels**
  - Gestion des risques permettant de réduire le nombre et donc le coût des accidents professionnels
  - Avantage concurrentiel par l'anticipation des contraintes réglementaires futures liées au DD et à la gestion des risques
  - Amélioration des relations avec les salariés par la prise en compte appuyée de leur sécurité
- **Pour les salariés : diminution des risques sanitaires et professionnels**
  - Amélioration des conditions de sécurité et donc de la relation de confiance en interne
- **Pour le pôle : légitimité du pôle comme acteur de la filière à la rencontre des entreprises comme de leurs salariés**
  - Stimulation de l'émergence de projets innovants sur des thèmes de DD ou de gestion des risques
  - Action favorisant la compétitivité des entreprises donc l'attractivité du territoire d'ancrage

Coûts

- **Coût financier important en raison de l'exhaustivité des phases d'étude et du poids du projet de R&D**
  - Financement dans le cadre d'un projet de R&D classique auprès des guichets vers lequel le pôle a l'habitude d'orienter les porteurs de projets
  - Possibilité de solliciter des financements multiples en raison de la portée du projet, excédant le seul intérêt économique de la filière
- **Coût humain particulièrement faible, intégré au processus projet habituel du pôle**
  - À l'exception des quelques réunions supplémentaires de consultation des acteurs de la filière

Retour au départ

+ 1 2 3 4_1 4_2 4_3 5_1 5_2 5_3 6_1 6_2 6_3 7



Bilan prévisionnel et sensibilisation des entreprises aux risques sanitaires de la filière (2/2)



Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Enquête préliminaire mettant en évidence "l'existant" sur le risque professionnel choisi**
  - Identification des besoins de la filière en matière de gestion des risques et choix d'un risque majeur sur lequel travailler en concertation avec les parties prenantes impliquées dans cette problématique
  - Recensement et analyse des procédés existants dans les entreprises pour répondre à ce besoin particulier
- **Recommandations à l'intention des entreprises de la filière pour leur permettre une saine gestion de leurs risques**
  - Elaboration d'un guide de recommandations restituant l'état de l'art et analysant les questions à poser et les choix à formuler
- **Innovation : veille et évaluation de procédés innovants**
  - Rédaction de fiches techniques sur les procéés innovants et les pistes d'innovation en cours sur la thématique
- **Communication des recommandations et des pistes d'innovations aux entreprises du pôle**
  - Diffusion d'informations générales et documentaires
  - Offre de prestations de conseil ou de formation aux entreprises volontaires pour valoriser les résultats du projet

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Adhésion des acteurs de la filière et des institutionnels impliqués dans le projet**
  - Perspective de financements et de débouchés du projet vers des acteurs-cibles intéressés

3/ Acteurs à mobiliser

- **Partenaires impliqués dans la filière pour porter le projet de R&D**
- **Acteurs institutionnels potentiellement impliqués dans la problématique**

Cas pratique

- **Projet "Nettoyage propre et sain" d'Arve industries**
  - Contact : Pôle Arve Industries
    contact@arve-industries.fr
    04 50 18 73 84

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**

Section 1D : recherche, développement et innovation dans le fonctionnement interne

Retour vers la matrice

Recherche, développement et innovation sont dans le cœur de métier historique des pôles

- **Le thème « Recherche, développement et innovation » est le cœur et la raison d'être de la politique des pôles de compétitivité**
- **La stratégie nationale de développement durable dédie un sous-chapitre entier à la R&D comme levier majeur pour relever les défis du présent, anticiper ceux de demain et permettre à la France de développer une compétitivité nécessaire à son équilibre économique et social**
- **Déjà bien positionnés par leurs projets de R&D, les pôles peuvent progresser sur la thématique en questionnant leur fonctionnement interne à la lumière d'une innovation durable à diffuser dans leur réseau de membres**

Durabilité des projets/amélioration continue	Les concepts de durabilité et d'amélioration continue trouvent leur place dans les pôles via le processus projet. Ils reposent sur un questionnement renouvelé à chacune des étapes du projet : comment améliorer la durabilité du projet en lui-même et garantir son impact positif sur la sphère d'influence ?	33

Prise en compte de la durabilité des projets dès l'origine et au cours du suivi (1/2)







Principe

- **Sensibilisation des responsables projets de l'équipe du pôle afin qu'ils intègrent un questionnement sur la durabilité des projets de R&D tout au long du processus projet**

Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : élargissement à la <u>sphère d'influence</u> de la vision des projets générés sur le long terme**
  - Réflexion saine et mise en perspective des projets au-delà de l'enjeu de l'innovation et du financement
  - Réflexion prospective sur les projets permettant d'identifier les grandes problématiques de durabilité à l'échelle de la filière entière
- **Pour les porteurs de projet : questionnement sur la viabilité du projet et ses conséquences sur la sphère d'influence**
  - Préoccupation éthique de durabilité comme signal positif à l'égard des <u>parties prenantes</u>, notamment des financeurs du projet
  - Questionnement initial permettant de désamorcer en amont les risques futurs inhérents au projet
- **Pour les parties prenantes : assurance d'une prise en compte de leurs attentes dans la réflexion et la conduite de leurs projets d'innovation**
  - <u>Participation des parties prenantes</u> au projet d'innovation par la prise en compte de leurs intérêts dans la définition et les développements du projet

Coûts

- **Faible coût financier de mise en œuvre**
  - Démarche intégrée au processus projet donc au fonctionnement habituel du pôle
  - Coût éventuel d'un intervenant extérieur, qu'il est possible de répartir entre les différents pôles en cas de participation conjointe : < 2 jours-consultant soit un coût très faible
- **Coût humain en temps raisonnable, concentré sur la phase amont et peu aisé à quantifier**
  - Travail de définition des modalités d'intégration de la démarche au processus projet : < 2 jours-homme
  - Mise en œuvre de la démarche au fil de l'eau donc difficile à évaluer : peu de temps consacré à chacune des étapes du processus projets

Retour au départ



+ 1 2 3 4 5 6 7

Prise en compte de la durabilité des projets dès l'origine et au cours du suivi (2/2)







Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Mobiliser les responsables des projets et monter des ateliers de réflexion intra-pôle ou inter-pôles**
  - Objectif : réfléchir à la manière d'intégrer une préoccupation de durabilité des projets dès sa phase de définition et tout au long de ses développements dans une logique d'amélioration continue
  - Possibilité de mobiliser un consultant externe spécialisé en innovation et DD pour animer les ateliers de brainstorming
  - Intérêt d'effectuer cette action en interpôle pour favoriser la fécondité de l'échange et pour mutualiser les coûts
- **Définition et formalisation d'orientations pour la mise en œuvre pratique**
  - Réflexion sur un processus peu contraignant permettant de questionner et d'améliorer la durabilité des projets
  - Rédaction d'un texte de référence – charte ou plan d'actions – pour formaliser la prise en compte de ces critères
- **Mettre en œuvre les actions ainsi définies en lien étroit avec les étapes du processus projet**
  - Intégrer effectivement les actions choisies au processus projet, sous la responsabilité du permanent chargé des projets
- **Communiquer la démarche auprès des membres porteurs de projets**
  - Mise en œuvre de la communication via un encart d'information dans le dossier projet par exemple

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Adhésion de l'équipe à la démarche de formation et à la mise en œuvre**
- **Assurer la mise en œuvre par une information légère à traiter et intégrée aux documents du processus projet**

3/ Acteurs à mobiliser

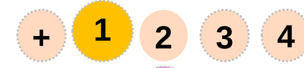
- **Essentiellement les membres de l'équipe responsables de l'accompagnement et du suivi des projets de R&D**
- **Possibilité de mobiliser un consultant externe pour animer les formations et ateliers de travail initiaux**

Cas pratique

- **Cette démarche est encore peu développée de manière systématique au sein des pôles de compétitivité**

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



+ 1 2 3 4 5 6 7

Retour au départ

Section 2D : recherche, développement et innovation dans la sphère d'influence

Retour vers la matrice

A travers le prisme du développement durable, une nécessaire ouverture de la recherche et de l'innovation

- **Les pôles de compétitivité sont un élément central du dispositif français d'innovation.**
- **Alors que leur existence même constitue un élément important de la dimension « développement durable » de ce dispositif (la Stratégie Nationale de Développement Durable insiste notamment sur la nécessité de développer l'innovation collaborative), les pôles pourraient aussi jouer un rôle dans :**
  - L'ouverture de la recherche et de l'innovation (à l'international, à la société civile…)
  - L'ancrage territorial et la concrétisation de l'innovation

Projets de R&D, projets structurants et démonstrateurs	Un des principaux apports de la réflexion sur le développement durable à la recherche et à l'innovation est la réaffirmation de la nécessité de rapprocher les usages et les concepts, notamment à travers des projets démonstrateurs et living labs.	
Ouverture internationale de la recherche	L'ouverture internationale de la recherche est un objectif partagé de la Stratégie Nationale de Développement Durable et de la politique des pôles de compétitivité. Au-delà de la signature d'accords de partenariat, il s'agit maintenant pour les pôles de concrétiser l'apport de ces échanges.	34
Ouverture de la recherche à la société civile	Les pôles, à travers leur dimension collaborative mais aussi pour renforcer la solidité économique de leurs projets, peuvent inciter leurs membres à prendre plus largement en compte les attentes de la société civile dans leurs projets de recherche et de développement.	35
Marketing et management de l'innovation	Enfin, les pôles ont un rôle à jouer dans la diffusion du marketing et du management de l'innovation, auprès de leur membres et dans leurs écosystèmes mais aussi au-delà, en mobilisant les entreprises et acteurs plus éloignés de l'innovation.	36

Accompagnement à la création d'un technopôle dans un pays émergent (1/2)





Principe

- **Accompagner le développement d'un technopôle dans un pays émergent par un transfert de compétences et en capitalisant sur l'expérience du pôle en matière d'organisation et fonctionnement.**

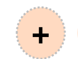
Bénéfices attendus

- **Pour le technopôle étranger : apport d'expérience pour le montage d'un pôle de compétitivité**
  - Organisations de type cluster encore peu répandues dans les pays émergents
  - Apport important d'un accompagnement personnel et d'une première mise en relation avec des réseaux de partenaires étrangers
- **Pour le pôle de compétitivité : accroissement du rayonnement et de l'émergence de projets**
  - Élargissement du réseau du pôle et visibilité comme expert de référence à l'international
  - Approfondissement de thématiques communes en R&D pour stimuler l'émergence de projets
- **Pour les membres : perspectives internationales élargies sur le plan de la recherche et du commerce**
  - Accès à des partenaires de recherche diversifiés et des problématiques internationales
  - Rencontres d'entreprises et nouveaux débouchés commerciaux à l'international
- **Pour les acteurs publics des deux pays : structuration de réseaux internationaux de clusters**
  - Possibilité d'aide et mise en perspective nationale

Coûts

- **Un faible coût technique et financier limité à quelques frais de fonctionnement**
  - Coût des déplacements pour les visites au technopôle *in situ* (ex : 5 k€)
  - La suite des échanges se font par vidéoconférence
- **Un coût RH concentré sur l'accompagnement et la définition d'une feuille de route commune**
  - 2 ETP pour chacun des deux pôles pendant la phase de montage du projet (~9 mois) : préparation des séminaires, mise en relation, réflexion sur la collaboration technologique
  - Par la suite, relations avec le technopôle étranger assurées par une personne dédiée et collaboration technologique intégrée au fonctionnement habituel du pôle donc le coût n'est pas dissociable

Retour au départ









4

Accompagnement à la création d'un technopôle dans un pays émergent (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Émergence de l'initiative du fait d'acteurs locaux désireux de monter un cluster sur une thématique similaire**
  - Le pôle français est contacté par un groupement d'acteurs étrangers souhaitant créer un technopôle
  - Difficulté plus grande pour un pôle français de prospecter des zones économiques et de susciter la création d'un cluster
- **Établissement d'un premier document cadre pour l'accompagnement envisagé en envoi de documents**
  - Charte des droits et des devoirs de tous les acteurs impliqués dans le processus d'accompagnement
  - Envoi de documents internes sur le fonctionnement, la gouvernance et les processus mis en place par le pôle français
- **Visite d'une semaine de l'équipe du futur technopôle pour un transfert d'expérience**
  - Rencontres entre les deux équipes pour approfondir la compréhension du fonctionnement du pôle
  - Rencontres de présentation (~1h30) avec différents partenaires du pôle positionné sur des thématiques similaires
- **Séminaire de structuration et d'approfondissement de la collaboration dans les locaux du pôle en construction**
  - Réflexion sur les pistes concrètes de coopération, rédaction d'une feuille de route commune, signature d'une convention
- **Par la suite, collaboration technologique continue, ancrée dans les processus habituels d'animation du pôle**

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Relations fréquentes et cordiales avec le technopôle en construction**
- **Réactivité et capacité de réponse du pôle de compétitivité face aux demandes du technopôle**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Membres et partenaires du pôle positionnés sur les thématiques du nouveau technopôle**
- **Membres référents de l'équipe du pôle pour assurer une continuité dans la relation inter-pôle**

Cas pratique

- **Océanopole Tan-Tan (Maroc) aidé par Mer PACA**
  - Contact : Robert Gandolfo
    gandolfo@polemerpaca.com
    04 94 03 89 31

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**

+ 1 2 3 4

Retour au départ

Création d'un centre de culture scientifique, technique et industriel sur la thématique de la filière (1/2)





Principe

- **Mettre en œuvre avec les membres du pôle et animer un centre culturel ouvert au public, notamment scolaire, afin de faire connaitre la filière et d'ouvrir la recherche à la société civile.**

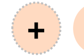
Bénéfices attendus

- **Pour le pôle : bénéfice d'image et attractivité du pôle vis-à-vis de ses parties prenantes**
  - Logique de bannière pour le pôle, qui gagne en attractivité à l'égard de nouveaux adhérents
  - Images positive vis-à-vis des financeurs publics, montrant la préoccupation du pôle à l'égard du public
  - Communication sur les métiers de la filière auprès de la jeunesse dans une perspective de prévision des compétences
  - Fédération du réseau de membres dans un projet commun avec une forte visibilité
- **Pour les adhérents partenaires : visibilité accrue des sponsors auprès des visiteurs du centre**
  - Communication marquée dans le centre sur les adhérents partenaires du projet
  - Logique d'anticipation des compétences et des métiers pour la filière
- **Pour le public : accès aux thématiques de la recherche, sensibilisation aux métiers de la filière**
  - Parcours ludo-culturel sur les sujets de la filière, ouvert à la jeunesse, aux groupes ainsi qu'aux séminaires d'entreprise

Coûts

- **Investissement initial particulièrement élevé, nécessitant un financement dédié**
  - 1,1 M€ HT d'investissement pour créer le centre, répartis entre 2/3 privés, correspondant aux adhérents du pôle, et 1/3 public
  - Possibilité de faire héberger le centre par un organisme externe pour en réduire le coût (ex : CCI)
- **Frais de fonctionnement également élevés**
  - Budget de 300k€ annuel, financé à 30% par les droits d'entrée et à 70% par les entreprises partenaires
  - Adossement nécessaire au sponsoring des entreprises du secteur marchand, avec des contrats pluriannuels pour fidéliser leur soutien
  - Revenus complémentaires issus de prestations aux visiteurs
- **Un coût RH croissant pour un projet d'ampleur devant être piloté de manière opérationnelle**
  - 1 ETP au démarrage et rapide croissance jusqu'à 3,25 ETP nécessaires à maturité

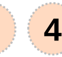
Retour au départ











Création d'un centre de culture scientifique, technique et industriel sur la thématique de la filière (2/2)





Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Mise en place d'un COPIL et recrutement d'une équipe opérationnelle pour mettre en œuvre le projet**
  - Implication large des principales entreprises du pôle en vue d'un sponsor et mobilisation des acteurs de la recherche
  - Recrutement d'un chargé de mission, mise en place éventuelle d'une thèse de doctorat cofinancée en sciences sociales pour travailler sur la transmission de l'information au public dans la filière
- **Conception du centre et des activités par l'équipe ainsi constituée, appuyée de compétences spécifiques**
  - Travail de conception par l'équipe, validé par le COPIL, mobilisant des compétences en communication et scénographie, appuyé sur le réseau des entreprises impliquées
- **Mise en place du fonctionnement opérationnel du pôle et des outils dédiés**
  - Création des outils de communication, formation des médiateurs, création des animations
- **Lancement du centre avec le concours des acteurs du territoire et communication auprès des organismes ciblés**
  - Mapping des scolaires / entreprises pouvant être intéressés par la visite du centre ou les activités périphériques
- **Evolution possible vers une autonomisation du centre en fonction du rythme de croissance de sa fréquentation**

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Engagement effectif du CA dans ce projet ambitieux au cœur de la stratégie du pôle**
- **Combinaison entre sciences "dures" et sciences sociales pour créer un centre accessible à tout public**

3/ Acteurs à mobiliser

- **Chargés de mission entièrement dédiés à la création et l'animation du projet**
- **Adhérents du pôle apportant leurs compétences techniques et leur appui financier au centre**

Cas pratique

- **"Epicurium" du PEIFL**
  - Contact : Gilles Fayard
    gilles.fayard@peifl.org
    04 90 31 55 21

Applicabilité

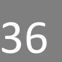
- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**

+ 1 2 3 4

Retour au départ

Formation des entreprises du pôle au management de l'innovation (1/2)





Principe

- **Mettre en place un programme de sensibilisation à l'innovation à destination des PME du pôle, afin de les aider à rentrer dans les problématiques de R&D et opérationnellement dans les projets de R&D**

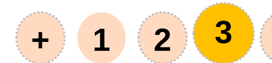
Bénéfices attendus

- **Pour les membres du pôle : bénéfice d'une formation à l'innovation et meilleure connaissance mutuelle avec le pôle**
  - Formation générale sur l'innovation en vue de monter des projets de R&D comme de mettre en marché les innovations issues de ces projets
  - Réponse à une demande de formation avant de s'engager dans des projets d'innovation à présenter au FUI ou dans des projets européens
- **Pour le pôle : action d'animation et stimulation de l'émergence de projets d'innovation**
  - Animation du réseau de membres sur la thématique transversale de l'innovation, propre au pôle
  - Cœur de métier du pôle : promouvoir l'innovation auprès de ses membres en vue de faire émerger des projets de R&D
  - Action d'animation stimulant l'interaction des membres au sein des ateliers et formations collectives
  - Attraction de nouveaux membres dans le pôle à travers une action élargie au-delà du périmètre du réseau de membres

Coûts

- **Financement modéré de l'action, totalement pris en charge par les membres participants**
  - Prix jour indicatif de 200 à 750 € HT en fonction des prestataires et du type de prestation
  - Exemple de budget global : 11 k€, financé par le tarif des contributions des participants
  - En cas de prix excédant la limite haute de 750 €, possibilité de recourir à une financement public dédié
- **Coût pour le pôle concentré en majorité sur le temps de travail du responsable animation du pôle**
  - Coût en partie externalisé sur l'organisme prestataire assistant le pôle dans l'ingénierie de formation

Retour au départ



Formation des entreprises du pôle au management de l'innovation (2/2)

3 36

Eléments méthodologiques de mise en œuvre

1/ Etapes clefs du processus

- **Sondage des membres du pôle afin d'identifier les besoins et de définir l'offre de formation**
  - Entretiens indiviuels menés par le chargé d'animation avec des dirigeants de PME pour alimenter sa réflexion
- **Mobilisation des organismes partenaires et phase préliminaire de l'ingénierie de formation**
  - Organismes de formation et pré-définition d'une série de formations à la carte en fonction des attentes des PME
- **Communication sur l'action de formation auprès des membres du pôle et au-delà**
  - Possibilité d'inscription des PME à la carte en fonction de la thématique de la formation souhaitée
- **Formations collectives sous forme d'ateliers, répartis sur 5 journées en tout**
  - Exemples de thèmes : propriété industrielle, marketing des innovations, business plan, gestion de projet
  - Formations dispensées par des organismes spécalisés, différents en fonction du thème retenu
- **Approfondissement de l'action par les PME désireuses de s'engager plus avant dans l'une des formations**
  - Mise en relation avec les acteurs adéquats pour poursuivre la formation en BtoB, sans intervention supplémentaire de la part du pôle

2/ Facteurs-clefs de succès

- **Mobilisation des PME d'habitude peu disponibles, à prendre en compte dans l'ingénierie de formation**
  - Adapter le programme en fonction de cette contrainte : souplesse, durée, tarif, proximité, sujets abordés

3/ Acteurs à mobiliser

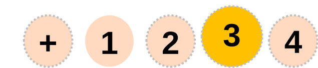
- **Organisme de formation pour le montage de l'action et l'appui administratif**
- **Mobilisation des PME du pôle**
  - Facilitée en cas d'étroites relations avec le pôle

Cas pratique

- **Action "Innovation et compétitivité" de S2E2**
  - Contact : Catherine Zuber
    czuber@touraine.cci.fr
    02 47 42 41 21

Applicabilité

- **Secteur : tous secteurs**
- **Maturité : tous pôles**



Retour au départ

Glossaire (1/15)

Retour vers le sommaire

Achats responsables

18

- Démarche visant à inscrire les décisions d'achats dans une logique de développement durable par l'intégration de critères environnementaux, sociaux et éthiques : performance énergétique, insertion, coût global, performance globale du fournisseur en matière de Responsabilité Sociétale,…

Analyse du Cycle de Vie (ACV)

11 12

- La démarche d'Analyse de Cycle de Vie consiste en l'identification et l'évaluation des impacts environnementaux d'un produit ou d'un service durant toute leur durée de vie : production des matières premières et de l'énergie consommée, fabrication, utilisation, mise au rebut, récupération. La méthode, définie par la norme ISO 14040, peut également s'appliquer aux organisations et aux procédés.

Agenda 21 local



7

- L'Agenda 21 local est un projet territorial de développement durable. Le terme provient de l'Agenda 21 adopté au Sommet de la Terre de Rio en 1992, plan d'action mondial pour le développement durable. Ce dernier appelait les pouvoirs publics locaux à adopter un tel plan pour répondre localement aux enjeux globaux du développement durable.
- Les démarches Agenda 21 local se sont depuis multipliées majoritairement sur le continent européen. En France, le « cadre de référence national pour les projets territoriaux de développement durable et Agenda 21 locaux » définit les cinq finalités du développement durable, les cinq éléments déterminants et les domaines d'actions des collectivités territoriales. Le terme Agenda 21 peut également être utilisé pour définir les stratégies de développement durable des établissements scolaires, des associations et plus rarement des entreprises voire des familles.

Glossaire (2/15)

Retour vers le sommaire

Biodiversité

13

- La biodiversité définit la diversité du monde vivant. Elle couvre la diversité des gênes, des individus et des populations au sein des espèces, la diversité des espèces elles-mêmes, ainsi que la diversité des écosystèmes, c'est-à-dire des interactions des espèces entre elles et avec leur environnement. La protection de la biodiversité est une composante essentielle du développement durable.

Biomimétisme

- Le biomimétisme désigne l'imitation de propriétés remarquables du vivant dans les sociétés humaines. Il s'agit de s'inspirer de la biosphère au niveau des molécules, des caractéristiques des espèces, de leur organisation, de leurs relations avec leur environnement, ainsi que de leurs interactions au sein des écosystèmes. Ses applications sont variées : produits et technologies biomimétiques dans le monde industriel, nouvelles pratiques agricoles tirées de l'observation des écosystèmes naturels, ou encore nouveaux schémas d'organisation inspirés de la nature.

Bonnes pratiques des affaires

8

- Les bonnes pratiques des affaires, question centrale de la Responsabilité Sociétale des organisations selon la norme ISO 26000, réfèrent à un comportement éthique dans les relations de l'organisation avec ses partenaires, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses concurrents, les organismes publics ainsi que les associations dont elle fait partie.
- Ce comportement éthique peut se traduire dans la lutte contre la corruption, les conflits d'intérêts, la concurrence déloyale, ainsi que le respect des droits de propriété, intellectuelle notamment, l'encouragement de politiques publiques responsables, ainsi que la promotion de la Responsabilité Sociétale dans la sphère d'influence (achats responsables…)

Glossaire (3/15)

Capital immatériel

20 21 32

- Le capital immatériel est constitué des actifs d'une entreprise qui n'apparaissent pas dans son bilan. Il contribue à la partie invisible dans les comptes de la valeur de l'entreprise.
- Selon l'Observatoire de l'Immatériel, le capital immatériel peut se décomposer en : un capital environnemental, un capital actionnaire, un capital humain, un capital organisationnel, un capital système d'information, un capital fournisseurs / partenaires, un capital clients, un capital de marques, un capital technologique et un capital sociétal. Chacun de ces actifs contribue à la rentabilité future de l'entreprise.
- La place de l'immatériel est prépondérante. L'économie française est considérée comme majoritairement immatérielle (investissements, valeur des entreprises).
- Une stratégie de RS contribue à préserver et développer ces actifs immatériels, améliorant ainsi les performances de l'entreprise et contribuant au DD.

Changements climatiques

14 

17

- Les changements climatiques désignent les modifications du système climatique engendrées par l'activité humaine. Le phénomène d'effet de serre est renforcé par les émissions de gaz anthropiques dans l'habitat, les transports, l'industrie, l'agriculture, les services. Les conséquences attendues sont une augmentation de la température moyenne sur terre et une montée du niveau des mers, une plus grande fréquence des phénomènes climatiques extrêmes, avec un impact fort sur les productions agricoles, la biodiversité, l'habitat côtier, la santé,…

Glossaire (4/15)

Retour vers le sommaire

Développement durable

- Le DD est communément défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leur propres besoins », selon la définition proposée par le rapport Brundtland en 1987.
- Ce concept s'est imposé au cours de la 2nde moitié du XXème siècle en réponse aux questions sociales et environnementales posées par le développement économique. Il pose la question de la soutenabilité de l'activité humaine compte tenu des ressources limitées de la planète et des disparités sociales observées. Il concerne donc l'ensemble des secteurs d'activités/organisations/citoyens dans l'objectif de concilier intérêts individuels et généraux.

Diagnostic partagé



- Un diagnostic partagé est une étape indispensable dans la définition d'une stratégie de développement durable ou de responsabilité sociétale. Il consiste en l'analyse de la situation de l'organisation au regard des différents domaines de la Responsabilité Sociétale. Le diagnostic technique doit être partagé avec les parties prenantes afin qu'elles expriment leur vécu et leur ressenti sur les différents enjeux.
- L'implication des parties prenantes permet de mieux rendre compte de la complexité des enjeux et de leur interdépendance. Elle permet également l'ouverture d'un dialogue et leur adhésion à la stratégie de responsabilité sociétale de l'organisation.

Droits de l'Homme

- Les Droits de l'Homme, définis par la Déclaration Internationale des Droits de l'Homme, sont les droits fondamentaux auxquels tous les hommes et femmes ont droit du fait que ce sont des êtres humains. Ils recouvrent les droits civils et politiques (droits à la vie, à la liberté, à l'égalité face à la loi, à la liberté d'expression) ainsi que les droits économiques, sociaux et culturels (droits au travail, à la nourriture, à la santé, à l'éducation, à la sécurité sociale).
- Les Droits de l'Homme constituent une des questions centrales de la Responsabilité Sociétale des Organisations, qui sont invitées à faire respecter les droits des individus en leur sein (discrimination, corruption, liberté d'expression, de réunion, de religion, respect de la vie privée, du droit à la protection sociale,…) ainsi que dans leur sphère d'influence, en particulier dans les pays n'ayant pas ratifié les textes fondateurs.

Glossaire (5/15)

Retour vers le sommaire

Eco-technologies

- Les éco-technologies font référence aux technologies permettant un meilleur impact environnemental que les techniques habituelles pour répondre à un même besoin. Il peut s'agir des technologies employées dans tout secteur d'activité suivant une logique d'éco-conception, ainsi que des technologies dont l'objet premier est la réduction des impacts environnementaux (traitement des déchets et polluants).

Eco-conception

11 12

- Démarche consistant à limiter l'impact environnemental d'un produit ou d'un service lors de son développement, par l'analyse de son cycle de vie. L'objectif est d'utiliser efficacement les ressources et de réduire la production de déchets et de polluants.

Eco-label

10

- Un éco-label est un label qui vise à faire reconnaître la meilleure performance environnementale d'un produit, d'un service, d'une organisation ou d'un procédé sur la base d'un cahier des charges et après contrôle par un organisme certificateur. En France, deux labels ont été initiés par les pouvoirs publics : la marque NF Environnement et l'Eco-label Européen. D'autres labels initiés par des organismes privés visent des produits, services et activités spécifiques : construction, bois, impression, agriculture, commerce équitable,…

Ecologie industrielle

15

- L'écologie industrielle est une démarche visant à réduire l'impact environnemental de l'industrie en analysant les flux de matières premières, d'énergie et de déchets au niveau d'un écosystème d'activité. Elle s'inscrit dans une logique d'économie circulaire, par opposition à une économie linéaire où chaque activité est considérée de manière cloisonnée, permettant ainsi une mutualisation des différents flux.

Glossaire (6/15)

Retour vers le sommaire

Economie circulaire

- L'économie circulaire, par opposition à l'économie linéaire, considère les interactions possibles entre des activités et leurs flux sous-jacents de matières premières et d'énergie dans le but de réduire le niveau de consommation global de ces ressources naturelles. Les déchets et les sous-produits d'une activité peuvent être des ressources pour une autre activité. L'analyse des différents flux sur un bassin d'activité, dans une logique d'écologie industrielle, peut permettre une collaboration mutuellement bénéfique entre les acteurs et un meilleur impact environnemental global.

Economie de fonctionnalité

- L'économie de fonctionnalité vise à substituer l'usage d'un bien à l'achat du bien lui-même. La mutualisation du bien permet une réduction de l'impact environnemental voire du coût pour un même usage (réduction de nombre de produits, incitation des producteurs à une efficacité environnementale accrue de leurs produits).

Ecosystème

- Dans le domaine des organisations comme en écologie, un écosystème désigne un ensemble constitué d'une association d'entités et de leur environnement (les êtres vivants et leur biotope en écologie). Les organisations (entités) y agissent en interactions entre elles et avec leur environnement.

Engagement sociétal

- Question centrale de la Responsabilité Sociétale d'une organisation, l'engagement sociétal consiste à considérer l'organisation comme ancrée dans son territoire et dans les communautés au sein desquelles elle opère. L'organisation est à la fois dépendante et contributrice des ressources physiques, humaines, économiques et culturelles de ces territoires et de ces communautés.
- Une organisation, partie intégrante de son territoire et de ses communautés, est invitée à contribuer à la culture, à l'éducation, au développement économique, au transfert des savoirs, à la préservation des ressources matérielles, etc. et elle peut en tirer profit de manière durable.

Glossaire (7/15)

Retour vers le sommaire

Ethique des affaires

8

- Ethique appliquée au domaine économique et à l'entreprise, cette notion concerne les obligations morales, les règles et les principes qu'une personne doit respecter au sein de l'entreprise. Elle se traduit par une approche normative et l'application de standards éthiques qui définissent ce que devrait être un bon comportement de l'entreprise.
- Un comportement éthique est un des principes de la Responsabilité Sociétale des Organisations, selon la norme ISO 26000.

Evaluation et amélioration continue

2

- Eléments déterminants d'une démarche de développement durable, l'évaluation et l'amélioration continue consistent en l'analyse des impacts d'une décision ou d'une action pour vérifier l'atteinte des objectifs fixés, évaluer leur pertinence au regard de ces objectifs puis leur amélioration périodique dans une logique de progrès.

Gestion durable des ressources

14

- La gestion durable des ressources vise à inscrire les volumes de production et de consommation dans les limites des ressources fournies par la planète, afin d'en préserver la disponibilité future. Le taux d'utilisation doit être inférieur au taux de reconstitution naturelle pour une ressource renouvelable, et inférieur au taux de substitution par une ressource renouvelable pour celle qui ne l'est pas.

Gouvernance

1 2

- La gouvernance est définie comme le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Elle est désignée par la norme ISO 26000 comme l'une des composantes de la Responsabilité Sociétale d'une organisation qui permet de surcroît d'améliorer le traitement des autres questions centrales (environnement, relations et conditions de travail, etc.).
- L'intégration du développement durable dans le système de gouvernance se traduit par l'adoption d'une stratégie de responsabilité sociétale ensuite transposée dans les processus et les modes de fonctionnement de l'organisation. Il s'agit également d'associer les parties prenantes d'une organisation à la prise de décision.

Glossaire (8/15)

Retour vers le sommaire

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

27

- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences vise à anticiper les besoins d'une organisation en termes de ressources humaines, selon les choix stratégiques et les évolutions de son environnement, et à prévenir l'impact des modifications sur les salariés. Cette démarche s'inscrit dans la Responsabilité Sociétale d'une Organisation, en particulier pour le développement du capital humain et de l'employabilité des salariés, ainsi que dans les relations employeurs-employés.

Green / social washing

- Pratique décriée de certaines organisations affichant des performances sociales et environnementales déconnectées des actions engagées et des impacts réels. La communication non fondée sur un engagement développement durable est un risque pour l'image des organisations.

Impact environnemental

11 12 13 14

- Toute organisation, dans tout secteur d'activité, génère un impact environnemental : consommation de ressources naturelles, biologiques ou non (eau, énergie, biomasse,…), production de déchets et de polluants (gaz à effet de serre, particules,…) et impacts sur la biodiversité et les habitats naturels liés à la localisation de l'organisation et de ses activités.
- Contrairement à la conception largement répandue du développement durable limitée aux questions environnementales, la responsabilité de prévenir, réduire et compenser les impacts environnementaux constitue une, et une seule, des 7 questions centrales de la norme ISO 26000. Toutes les activités, même les plus immatérielles, s'appuient sur un flux de matières naturelles et ont de ce fait un impact environnemental.

Glossaire (9/15)

Retour vers le sommaire

Intérêts des parties prenantes et attentes de la Société

1 5 6

- Les liens entre une organisation et ses parties prenantes existent du fait des impacts des activités et des décisions de l'organisation sur leurs intérêts, fondements réels ou potentiels de leurs réclamations. Ces intérêts peuvent être en contradiction avec ceux de l'organisation et concurrents entre parties prenantes. Ils peuvent être ou non en désaccord avec les attentes de la Société. Ces attentes sont définies par les lois, les normes et des valeurs largement partagées.
- Le dialogue avec les parties prenantes permet d'éclairer la prise de décision par l'identification de leurs intérêts et l'évaluation de la pertinence de ces intérêts au regard du développement durable.

ISO 26000

- L'ISO 26000 est l'unique norme internationale qui définisse la responsabilité sociétale et guide les organisations pour son intégration. Ce cadre international, signé par près de 90 pays, est issu d'un consensus entre représentants du patronat, des syndicats, des ONG et des pouvoirs publics, privilégiant ainsi l'intérêt du plus grand nombre. Il respecte les grands textes fondateurs internationaux tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ou les conventions de l'OIT.
- Ce cadre invite les organisations de tout type et de toute taille à une réflexion stratégique autour de 7 questions de responsabilité : la gouvernance de l'organisation, l'environnement, les droits de l'homme, les relations et les conditions de travail, les bonnes pratiques des affaires, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal. Situé en amont, il peut conduire à s'engager dans des normes de système de management (ISO 9001, 14001,…) si cela est jugé pertinent pour l'organisation.
- La norme est volontaire, non contraignante et non certifiable. Des labels, dont les référentiels respectent les lignes directrices de la norme ISO 26000, permettent toutefois de faire reconnaitre une stratégie de responsabilité sociétale globale et performante dans le contexte d'un pays et d'un type d'organisations.

Glossaire (10/15)

Retour vers le sommaire

Maîtrise de la demande énergétique (MDE)

16 17

- Démarche visant la réduction de la consommation d'énergie par le consommateur final, la MDE s'appuie en premier lieu sur la rationalisation du besoin en énergie, puis sur l'utilisation de technologies plus performantes. Outre l'intérêt en termes de consommation durable des ressources énergétiques, la MDE vise également à limiter les émissions de gaz à effet de serre et à réduire les charges énergétiques.

Mobilité durable

18

- Ce concept définit la prise en compte et la réduction des impacts environnementaux dans les déplacements. La mobilité durable s'appuie sur la rationalisation des besoins de déplacements au niveau individuel ou au sein d'une organisation, par exemple via des Plans de Déplacements des Entreprises (PDE), ainsi que sur le choix de modes de déplacements moins polluants (transports doux et collectifs).

Normes internationales de comportement

- Les normes internationales de comportement correspondent aux attentes vis-à-vis du comportement des entreprises qui découlent du droit coutumier international, des traités et des accords intergouvernementaux, universellement ou quasi universellement reconnus, tels que les textes fondateurs des Droits de l'Homme, les textes de l'Organisation Internationale du Travail, les lignes directrices de l'OCDE,…
- Selon la norme ISO 26000, une organisation sociétalement responsable doit respecter concomitamment les normes internationales de comportement et le principe de légalité. Ces normes doivent être respectées en particulier dans les juridictions où la législation est moins contraignante.

Participation

- La participation des parties prenantes consiste en leur implication dans le processus de décision. C'est un élément déterminant de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie de Responsabilité Sociétale dans une organisation, du diagnostic initial à la construction et la mise en œuvre d'un plan d'action.
- Plusieurs niveaux de participation peuvent être identifiés, selon le niveau d'implication des parties prenantes dans la prise de décision : information, consultation, concertation, co-construction.

Glossaire (11/15)

Retour vers le sommaire

Parties prenantes

- Les parties prenantes d'une organisation sont l'ensemble des individus, groupes et organisations qui sont impactés ou impactent leurs décisions et leurs activités. Il existe des parties prenantes internes à l'organisation : salariés, actionnaires, propriétaires, membres,… Des parties prenantes externes : fournisseurs, partenaires, communautés locales, groupes de défense de causes sociales ou environnementales,… Ainsi que des parties prenantes non représentées par un groupe organisé : générations futures, personnes vulnérables,…
- L'identification et le dialogue avec les parties prenantes permettent de déterminer et d'améliorer la Responsabilité Sociétale d'une organisation.

Principe de légalité

- Le principe de légalité définit la suprématie du droit sur les individus, les organisations et les pouvoirs publics eux-mêmes.
- Le respect du principe de légalité est un des principes de la Responsabilité Sociétale des Organisations selon la norme ISO 26000. Il suppose qu'une organisation respecte les réglementations et lois en vigueur partout où elle opère, qu'elle procède à une veille législative et réglementaire et qu'elle vérifie le bon respect de la loi.

Principe de précaution

- Principe fondateur du développement durable, défini dans la Déclaration de Rio à l'issue du Sommet de la Terre de l'ONU en 1992 : « En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement ».
- En France, la loi Barnier inscrit ce principe dans la législation en 1995 et précise que les réponses aux risques de dommages doivent être proportionnées et à un coût économique acceptable. Ce principe s'applique à tout type d'organisation et à tout secteur d'activité.

Glossaire (12/15)

Retour vers le sommaire

Questions relatives aux consommateurs

- Les questions relatives aux consommateurs constituent une responsabilité d'une organisation vis-à-vis du client final, selon la norme ISO 26000. Ces questions couvrent la loyauté des pratiques commerciales, le respect de la santé et de la sécurité des consommateurs, le respect de leur vie privée, leur sensibilisation à la consommation durable ainsi que le traitement des litiges. Pour les activités de fourniture de services essentiels (eau, énergie, transport, communication, santé,…), la responsabilité de l'organisation est également de contribuer au respect du droit à accéder à ces services.

Relations et conditions de travail

30 31 32

- Question centrale de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale des Organisations, les relations et conditions de travail concernent les politiques et les pratiques relatives aux différentes formes de travail au sein de l'organisation (y compris la sous-traitance). Cela couvre la relation employeur-employé (recrutement, cessation de contrat, délocalisations,…), les conditions de travail (temps, rémunération, santé et sécurité, protection sociale), le dialogue social ainsi que le développement du capital humain de l'organisation (formations, compétences).

Reporting développement durable

- Le reporting développement durable consiste en la collecte et la publication des données extra financières d'une activité ou d'une organisation. Ces données permettent une évaluation de l'impact d'une organisation dans les domaines sociaux et environnementaux : émissions de polluants, consommation de ressources, taux d'emploi de personnes en situation de handicap,…
- Cette démarche s'inscrit dans la responsabilité de rendre compte de l'organisation et contribue au dialogue avec les parties prenantes. En France, c'est une obligation réglementaire pour les entreprises cotées depuis la loi sur la Nouvelle Régulation Economique de 2001. La loi Grenelle 2 prévoit l'extension de cette obligation et impose une obligation similaire aux collectivités territoriales et EPCI de plus de 50 000 habitants.

Glossaire (13/15)

Retour vers le sommaire

Résilience

- En psychologie, comme en physique, en écologie, en économie ou en sociologie, la résilience définit la capacité d'une entité (respectivement un individu, un matériau, un écosystème, un système économique, une communauté) à revenir à son état initial, normal, après avoir subi une modification brutale.
- La Responsabilité Sociétale des Organisations, par le dialogue avec les parties prenantes qu'elle suppose, est de nature à renforcer les relations entre les organisations et donc à améliorer la résilience d'un écosystème d'acteur.

Responsabilité de rendre compte

- Principe fondamental du développement durable et de la Responsabilité Sociétale des Organisations, selon la norme ISO 26000, il s'agit de la responsabilité d'une organisation de rendre compte de ses impacts sur la Société et l'environnement.
- Une organisation est comptable des intérêts de ses mandants, du respect des lois et des réglementations vis-à-vis des autorités juridiques, ainsi que des impacts de ses activités et de ses décisions sur ses parties prenantes, la Société dans son ensemble et l'environnement.

1

Responsabilité Sociétale des Organisations

- La Responsabilité Sociétale des Organisations est définie par la norme ISO 26000 comme la responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur ses parties prenantes, la Société et l'environnement. Elle se traduit par un comportement transparent et éthique qui :
  – Contribue au développement durable, à la santé et au bien-être
  – Prend en compte les attentes des parties prenantes
  – Respecte les lois et est compatible avec les normes internationales

  Elle est intégrée dans l'ensemble de l'organisation.
  Ce concept concerne l'ensemble des organisations (entreprises, collectivités, ONG, syndicats,…) et pose la question de leur place dans la Société, de leurs impacts sur leurs parties prenantes et leur sphère d'influence, et de la durabilité de leur comportement.

Glossaire (14/15)

Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD)

- Lors du Sommet de la Terre de Rio en 1992, les Etats ont été invités à élaborer des Stratégies Nationales de Développement Durable afin de répondre aux enjeux du développement durable par des politiques globales et cohérentes. En France, la première SNDD 2003-2008 a laissé place à une deuxième SNDD pour la période 2010-2013 visant une économie verte et équitable.
- Cette SNDD est organisée autour de 9 défis stratégiques : consommation et production durables ; société de la connaissance ; gouvernance ; changement climatique et énergies ; transport et mobilités durables ; conservation et gestion durable de la biodiversité et des ressources naturelles ; santé publique, prévention et gestion des risques ; démographie, immigration et inclusion sociale ; défis internationaux en matière de développement durable et de pauvreté dans le monde.

Société civile

- Par opposition à la classe politique, la Société civile regroupe l'ensemble des citoyens, considérés non pas individuellement mais dans un cadre organisé. Il s'agit de l'ensemble des organisations du corps social, formalisées ou non, autonomes, se situant en dehors du cadre gouvernemental ou commercial. Il peut s'agir des partenaires sociaux (organisations syndicales ou patronales), des ONG, des organisations professionnelles, caritatives voire religieuses, des associations agissant pour la vie locale,…

Sphère d'influence

- La sphère d'influence d'une organisation comprend l'ensemble des parties dont le comportement peut subir une incidence de la part de l'organisation. Selon la norme ISO 26000, la Responsabilité Sociétale d'une organisation comprend la responsabilité d'exercer une influence quand elle en a la capacité, sans toutefois pouvoir être tenue responsable des impacts de ses parties.
- Cette influence peut s'exercer sur des parties de la chaîne de valeur ou d'approvisionnement, les associations auxquelles elle participe, les partenaires, les concurrents,…

Glossaire (15/15)

Retour vers le sommaire

Transparence

- Le principe de la Responsabilité Sociétale des Organisations, selon la norme ISO 26000, exige qu'une organisation assure la transparence de ses décisions et de ses activités lorsqu'elles ont un impact sur la Société et l'environnement.
- Il s'agit de diffuser de manière claire, juste et exhaustive, les informations permettant aux parties prenantes d'évaluer les impacts de l'organisation sur leurs propres intérêts.

Transversalité

- Elément déterminant d'une démarche de développement durable, la transversalité des approches permet de rendre compte des interrelations entre les problématiques sociales, économiques et environnementales.
- Elle s'exprime à chacune des étapes de l'élaboration d'une stratégie de responsabilité sociétale, du diagnostic à la construction d'un plan d'action. Elle doit également se traduire dans les méthodes de travail et les modes d'organisation.

Principaux ouvrages et études de référence

Normes et références

- ISO 26000 : 2010, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociale*, International Standard Organization, 2010, 127 p.
- PREMIER MINISTRE, *Stratégie nationale de développement durable. Vers une économie verte et équitable*, Paris, 2010, 60 p.

Etudes

- CMI, *Pratiques des pôles de compétitivité et matière de développement durable*, MEDDE, 2011,42 p.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Développement Durable. Aspects stratégiques et opérationnels*, Editions Francis Lefebvre, 2010, 596 p.
- CDIF, *Recensement des acteurs économiques organisés travaillant dans le champ du développement durable*, DIACT, 2008, 29 p.
- CMI, *Bonnes pratiques des clusters*, MEDDE, 2008, 12 p.
- ALGOE, *Etude sur les bonnes pratiques de dix pôles de compétitivité étrangers*, DGCIS, 2009, 136 p.
- FONDATION SOPHIA ANTIPOLIS, Quelle politique de compétitivité es territoires européens dans le domaine du développement durable ?, DIACT, 2008, 53 p.
- BURKE L., LOGSDON J., « How corporate social responsibility pays off », Long Range Planning, Vol. 29, N°4, p. 495-202, 1996.

Ouvrage de recherche

- GHERRA, S., *Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise : une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes*, Sciences de gestion, Marseille : Université de la Méditerranée – Aix Marseille II, 2010, 802 p.

Colloques

- CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE, « Responsabilité sociale et compétitivité : un nouveau modèle pour l'entreprise ? », Colloque, 1er février 2012, Paris.
- MARCANDELLA E. et *alii*, 2011. « La RSE comme outil stratégique pour faciliter l'open innovation dans les clusters et pôles de compétitivité », Colloque international « Innover ouverte : Innover seul ou avec les autres - Les avantages et les risques de l'*open* innovation dans la compétition internationale », 17 mars 2011, Paris.

Commissariat général au développement durable
Direction de la recherche et de l'innovation
Tour Voltaire
92055 La Défense cedex
Tél : 01.40.81.21.22

Retrouver cette publication sur le site :
http://www.developpement-durable.gouv.fr/developpement-durable/

Guide du développement durable à l'intention des pôles de compétitivité

Cette publication de la collection Références présente le « guide du développement durable à l'intention des pôles de compétitivité ». Son objectif est double : permettre aux équipes des pôles de se familiariser avec les principes du développement durable d'une part et leur donner des clefs pour mettre en œuvre une stratégie de développement durable d'autre part. Les membres de la gouvernance des pôles y trouveront des éléments très concrets directement utilisables pour engager le pôle dans une démarche de développement durable.

Ce document n'a pas vocation à être lu de manière linéaire : dans sa version numérique, il comporte des sommaires de navigation multiples, afin d'en faire un outil le plus ergonomique possible. Le cœur du guide est composé de 37 fiches-initiatives pratiques regroupées en chapitres et sous-chapitres mais structurées en 5 parcours de navigation ou parcours interactifs de développement, à suivre en fonction de la thématique de développement durable que le lecteur souhaite approfondir.

Ce guide du développement durable est une étape amont essentielle du processus d'acculturation progressive des gouvernances au développement durable. Il a été pensé pour les pôles de compétitivité : il est adapté aux questionnements qui sont les leurs et les outils interactifs épousent leurs domaines d'action possible. Enfin, ce guide est souple, vivant, évolutif et pourra être actualisé et amendé en fonction des avancées et des remontées des pôles, voire élargi à l'attention d'autres entités.



Dépôt légal : août 2012
ISSN : 2102-474X

Direction de la recherche et de l'innovation